COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Dominique RONDOT

L'ART DE NÉGOCIER

Les techniques de créativité pour gagner en performance

DUNOD

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Dominique RONDOT

L'ART DE NÉGOCIER

Les techniques de créativité pour gagner en performance

DUNOD

Copyright du Process Communication Model®
Les éléments du Process Communication Model®, utilisés ici avec l'aimable autorisation de Taibi Kahler, ne peuvent être imprimés ou reproduits en tout ou partie sous quelque forme que ce soit, électronique, mécanique ou photographique, non plus que traduits ou inclus dans aucun document, base de données ou système de recherche, ou encore utilisés sous forme informatique, sans l'autorisation écrite de Kahler Communications, Inc. 1401 Malvern Ave., Ste 140, Hot Springs, AR 71901, e-mail : kahlercom@aris-totle.net.
De plus, seul un formateur certifié par Taibi Kahler ou son représentant peut enseigner le modèle, ou utiliser tout ou partie du modèle pour animer des séminaires de formation.
Enfin, seul Kahler Communications, Inc. ou ses représentants peuvent établir un inventaire de personnalité sur la base du modèle.

Les pictogrammes des pages 232 et 233 proviennent du site *The Noun Project* et sont la propriété de Fiona OM et Michal Czekala.

Graphisme de couverture : Hokus Pokus

Conception et mise en page : Nord Compo

© Dunod, 2016

11, rue Paul-Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-075758-9

Table des matières

Page de titre

Page de Copyright

Remerciements

Introduction

Chapitre 1 ■ Négociation : approches classiques et négociation co-créative©

- L'importance croissante de la négociation
- Facteurs clefs de succès dans la négociation
- La négociation de type « marchandage »
- La négociation de type « gagnant-gagnant »
- La négociation « co-créative© »

Chapitre 2 ■ Préparer la négociation

- La définition du ou des objectifs
- L'analyse de la situation
- L'utilisation de la matrice enjeu/pouvoir
- Choisir son type de négociation en fonction de la clause
- Préparation mentale avant négociation

Chapitre 3 ■ Conduire l'entretien de négociation

- Mettre en confiance son interlocuteur
- Structure de l'entretien

Chapitre 4 ■ Prendre en compte le profil psychologique de son interlocuteur

- Introduction à la notion de modèle de personnalité
- Une situation de négociation
- Le modèle Process Com®
- Repérer le profil de l'autre hors stress négatif dans la négociation
- Repérer le profil de l'autre sous stress négatif dans la négociation
- Préparer sa négociation en fonction du profil de son interlocuteur
- Négocier avec chacun des profils

Chapitre 5 ■ La gestion des négociations tendues ou bloquées

- Lien entre situation, émotion et comportement
- Anatomie de deux émotions clefs, la peur et la colère
- Le « coup d'état » de nos émotions
- L'harmonie entre nos pensées, émotions et actions ou le développement de notre leadership
- La montée en puissance de nos émotions
- Les techniques de pilotage de nos émotions
- Gérer les situations tendues

Conclusion

Bibliographie

Index

Des livres de commercial/Relation client aux Éditions DUNOD

Sommaire

Remerciements

Introduction

Chapitre 1 ■ Négociation : approches classiques et négociation co-créative©

Chapitre 2 ■ Préparer la négociation

Chapitre 3 ■ Conduire l'entretien de négociation

Chapitre 4 ■ Prendre en compte le profil psychologique de son interlocuteur

Chapitre 5 ■ La gestion des négociations tendues ou bloquées

Conclusion

Bibliographie

Index

Remerciements

Je remercie tous mes clients, stagiaires, étudiants, amis, rencontres… qui me rendent chaque jour plus riche, richesse de toutes ces personnalités si différentes qui nourrissent mes besoins de contact.

Chacun d'entre eux m'a aidé, à sa façon, à écrire cet ouvrage et à l'enrichir d'exemples.

Je remercie mes enfants qui m'ont, chacun à leur façon, encouragé et stimulé dans la refonte totale de cette deuxième édition.

Je remercie Christine LEROUX d'Harmonic Créativité, une de mes collègues, spécialiste reconnue en techniques de créativité avec laquelle nous développons de nombreuses interventions.

Je remercie enfin Natacha TREHAN, Directrice du Master DESMA de Grenoble IAE pour la richesse de nos échanges et pour ses *feed-back* à la fois confrontants et bienveillants.

Merci à vous tous.

Introduction

***L**'Art de négocier*, pourquoi un tel ouvrage ?

Tout d'abord, il apparaît que la négociation d'achats et de vente ou les formations sur ce thème se sont considérablement développées ces dernières années.

Traditionnellement, ce sont les commerciaux que l'on forme. Au sein des forces de vente structurées, ils bénéficient presque chaque année d'un séminaire de techniques de vente, de training à la négociation… Les écoles de commerce, les formations initiales « courtes » axées sur la vente de type BTS… fleurissent partout en France. Tout cela est bien sûr relayé par une floraison d'ouvrages expliquant, chacun sous un angle qui lui est propre, comment vendre à ces « fameux acheteurs ».

Il est possible d'imaginer que c'est la base même de la relation acheteur/vendeur, l'acheteur étant en position de pouvoir fort, qui a contribué au développement des techniques de négociation commerciale, techniques devant être suffisamment puissantes pour contrecarrer le pouvoir de l'acheteur.

En termes de pouvoir, la relation acheteur/vendeur a bien changé ces dernières années et va dans le sens d'un équilibre, voire de plus en plus fréquemment, d'un avantage côté vendeur. Comme le souligne Natacha Trehan, Directrice du Master DESMA de l'IAE de Grenoble, « on assiste à un renversement du rapport de forces avec les fournisseurs dits Best in Class qui demain choisiront leurs clients »[1].

Deux mouvements sont à la base de ce changement :

Un puissant mouvement de concentration mondial fait que, bien souvent, les parties en présence sont dans une situation de pouvoirs « équilibrés ».

Exemple

> Tel groupe de grande distribution extrêmement puissant et donc « incontournable » ne peut guère se passer dans ses rayons de telle marque de boisson pétillante dont la notoriété est mondiale et réciproquement !

Le savoir-faire des industriels ou fabricants ainsi que la Recherche et Développement sont de plus en plus délégués chez leurs fournisseurs, renforçant par là même le pouvoir de ces derniers !

Exemple

> Ainsi, plus de 70 % du coût de revient d'une voiture est acheté, le constructeur gardant la main sur le *design*, sur quelques fonctions maîtresses (mais jusqu'à quand ?) et sur la distribution. Il en est de même dans d'autres secteurs très différents tels que l'électroménager, l'horlogerie…

Face à ce rééquilibrage du pouvoir dans la relation acheteur/vendeur, les acheteurs ont sans doute ressenti à leur tour le besoin de se former de plus en plus aux techniques de négociation.

L'approche de « négociation co-créative© » développée dans cet ouvrage s'inscrit dans ce renversement de tendance. Comme il sera expliqué plus loin, il devient impossible, dans bien des cas, de négocier via une approche classique de type « sur les positions ». Il est nécessaire d'y substituer une méthode intégrant des techniques différentes. Il s'agit ici d'oublier les réflexes ou best practices qui ont fait le succès de nos négociations d'hier. Les solutions en matière de négociation ne passeront que par des méthodes nouvelles laissant une large part à la créativité.

La part relative des achats ayant tendance à augmenter de façon sensible dans les entreprises, la fonction achat devient également de plus en plus stratégique, d'où ce besoin de formation.

C'est ainsi que le paysage de l'éducation change peu à peu et que de nouvelles écoles ou filières achats naissent en France et dans le monde…

Si l'on part de l'hypothèse que les deux populations ont de plus en plus de problématiques proches, alors cet ouvrage s'adresse aussi bien aux acheteurs qu'aux vendeurs.

Le besoin de formation croissant à la négociation établi, justifie-t-il pour autant la rédaction d'un nouveau livre ?

Vous qui avez en main le présent ouvrage vous pourrez facilement trouver la réponse !

C’est sans doute « sous la pression » de mes clients, stagiaires, étudiants de Master, et à la lecture de la littérature existante, que l’idée m’est venue d’écrire un livre privilégiant le côté pratique, instrumental.

Vous trouverez dans les pages suivantes non seulement une réflexion sur la négociation mais surtout **des techniques, une méthode et des exemples pratiques**.

Le chapitre 1 est surtout fondé sur des principes, des conseils et sur la différence fréquemment faite entre la négociation dite « sur les positions », ou marchandage, et la négociation gagnant-gagnant, plus centrée sur le partenariat et le long terme.

Il introduit également le concept de négociation co-créative© : ce que recouvre la créativité, le pourquoi du lien entre techniques de créativité et négociation et enfin comment s’articule cette nouvelle approche des relations.

Le chapitre 2 est lui centré sur la préparation de la négociation. Mon expérience me montre que cette phase est bien souvent survolée alors qu’elle reste une phase majeure du processus de négociation.

Quatre axes principaux seront explorés :

- **Définir son objectif** : cette partie traite non seulement des critères d’un objectif pertinent mais également du choix du moment pour l’annoncer. Doit-on annoncer son objectif en premier par exemple ou laisser l’autre se positionner avant ?
- **Faire le diagnostic de la situation.** Il permet d’objectiver la préparation à partir de deux critères majeurs, l’enjeu et le niveau de pouvoir.
- **Construire son approche ou tactique de négociation.** Le choix tactique s’appuie sur la matrice enjeu/pouvoir élaborée dans l’étape de diagnostic de la situation.
- **Se préparer mentalement.** Il existe pour les techniques de préparation mentale avant entretien, un besoin et une demande croissantes. Comme pour le sportif avant une compétition, la préparation mentale est essentielle avant une négociation pour chacun des participants. Elle sera cruciale dans une situation ou à la fois l’enjeu est élevé et notre niveau de pouvoir faible.

Le chapitre 3 est consacré à la conduite de la négociation à proprement parler. En introduction, les techniques de mise en confiance de son interlocuteur seront abordées. Ces techniques seront utilisables dans toutes les phases de l'entretien qui seront détaillées dans la suite.

À propos de la phase consistant à convaincre l'autre, je présenterai à la fois des **techniques d'argumentation** et des **techniques empruntées à l'hypnose** qui permettent de contourner les résistances et de suggérer.

Un focus sera fait sur l'utilisation des techniques de créativité à privilégier au cours de l'entretien.

Le chapitre 4 traite de la prise en compte de la dimension psychologique dans la négociation. Elle permet d'affiner le niveau de compréhension de notre interlocuteur pour adapter notre façon de négocier à son profil psychologique.

J'ai choisi pour ce faire de travailler à partir du modèle Process Com® que j'utilise depuis plus de 15 ans dans ma pratique de la négociation et lors des séminaires que j'anime. Cet outil ou modèle a été développé dans les années 1970 pour le monde de l'entreprise (c'est à l'origine un outil de psychologie clinique) par l'américain Taibi Kahler.

Quatre raisons m'ont conduit à choisir cet outil parmi un large éventail disponible :

1. Les droits du modèle Process Com® ont été vendus dans un très grand nombre de pays ; il est reconnu et utilisé dans des cultures bien différentes : américaine, asiatique, européenne… Plus d'un million de personnes ont aujourd'hui été formées à cet outil à travers le monde.

2. Ce sont principalement des populations de commerciaux qui ont été formées à l'outil Process Com® et non pas des acheteurs. Lors de la précédente édition de cet ouvrage, j'étais le seul consultant à l'utiliser dans le monde des Achats en France. Il me paraissait donc pertinent de mettre à disposition des acheteurs un outil utilisé par les personnes avec lesquels ils sont quotidiennement en contact. Aujourd'hui, promouvoir Process Com™ auprès des deux populations ne peut qu'améliorer la qualité de leurs relations mutuelles.

3. Le modèle Process Com® intègre la dimension de changement chez l'individu au cours de sa vie. Le comportement de la personne peut en effet changer à une période de son existence, ce qui explique que l'on peut être

parfois surpris « dans les premiers instants » en rencontrant une personne perdue de vue depuis dix ans !

4. Le modèle enfin intègre la dimension « comportements en situation de stress négatif ». Cet aspect est pour moi fondamental dans des négociations auxquelles sont confrontées des personnes parfois bien différentes dans des situations à fort enjeu…

Le chapitre 5 de l'ouvrage traitera des situations de négociation tendues ou bloquées. Il mettra en évidence l'impact de nos émotions dans la gestion de la relation avec notre interlocuteur. L'accent sera mis non seulement sur la gestion de nos propres émotions mais également sur la gestion des émotions de notre client, fournisseur ou collègue. Il traitera également des techniques de manipulation sous l'angle « comment les repérer et les désamorcer ».

Je souhaite que cet ouvrage puisse avant tout vous apporter du confort dans vos négociations de tous les jours et surtout qu'il contribue à vous procurer du plaisir à travers l'expérimentation des techniques et outils qu'il présente. Le plaisir (l'excitation pour certains, voir le chapitre 4…) que l'on peut avoir à négocier reste en effet une condition majeure de succès.

Chapitre 1

Négociation : approches classiques et négociation co-créative©

Executive summary

►► **Deux approches classiques de la négociation sont identifiées : le marchandage et le gagnant-gagnant.** Le marchandage est plus centré court terme, ce que l'un gagne l'autre le perd. Le gagnant-gagnant est plus centré long terme et partenariat, chacun satisfait ses objectifs et intérêts.

►► **Dans un monde devenu complexe, les approches classiques de la négociation touchent à leurs limites.** Il devient nécessaire d'aborder les situations sous un autre angle, de trouver des solutions de portée différente. C'est l'objectif de la négociation co-créative© qui développe les bases de la négociation gagnant-gagnant et intègre des techniques de créativité issue du « Creative problem Solving ».

L'importance croissante de la négociation

La négociation prend une place de plus en plus importante dans notre vie, qu'elle se déroule sur un plan personnel ou professionnel.

L'évolution des organisations de type « matricielles », « en réseau », « centrées clients » conduit les personnes à de plus en plus échanger, communiquer, négocier. Cela explique sans doute l'utilisation très fréquente du mot négociation en lieu et place d'un autre.

Lors de nos formations avec des publics d'acheteurs, ceux-ci mettent en évidence la place croissante de la négociation en internes qui peuvent

être appelés selon les entreprises « clients internes », « prescripteurs » ou « business partners ». Ce qui est vrai pour les acheteurs l'est également pour les vendeurs.

Arrêtons-nous maintenant sur quelques idées reçues.

Négocier, c'est faire jouer le rapport de forces

Cela peut être une tentation… surtout lorsque le pouvoir est de notre côté ! Nous reviendrons sur cette situation dans la partie consacrée à la préparation de la négociation. Mais la négociation ne se limite pas à une simple lutte de pouvoirs ! Le pouvoir est un élément constitutif du processus de négociation mais ce processus ne se limite pas à ce seul élément ! Comment expliquer dans ce cas que certaines personnes arrivent à satisfaire leurs intérêts dans des situations où le pouvoir n'est pas de leur côté ?

Il y a nécessairement un gagnant et un perdant dans une négociation

Non ! Il peut y avoir deux gagnants et bien évidemment deux perdants !

Il est nécessaire d'éviter les tensions dans une négociation

Allons expliquer cela à la personne « qui joue sa place » sur une négociation ! La tension ne s'élimine pas, elle se gère et elle peut être plus ou moins forte selon les situations et enjeux.

Un bon négociateur est nécessairement quelqu'un de conciliant

Être conciliant peut être adapté dans certains cas mais nous verrons en particulier dans la partie consacrée à « la prise en compte du profil psychologique de son interlocuteur » que certaines personnes ont besoin de

fermeté voir d'une dose de « bras de fer » dans la négociation. Il ne faut pas confondre la souplesse sur la forme (adaptation à l'autre…) et sur le fonds. Nous pouvons être tout à fait souple ou conciliant sur la forme mais extrêmement ferme sur le fonds ou sur nos objectifs.

Facteurs clefs de succès dans la négociation

Il ne s'agit pas de dresser ici la liste exhaustive des facteurs clefs de succès en négociation mais de présenter ceux qui sont le plus fréquemment mis en avant par nos stagiaires et clients. Certains de ces facteurs feront l'objet d'une description détaillée au cours de l'ouvrage.

Construire un ordre du jour

Il concerne les différents points à traiter lors de la négociation. Il est plus ou moins détaillé mais je remarque une constante : l'ordre du jour est souvent trop ambitieux, les participants ont rarement le temps de traiter tous les items, d'où une frustration des deux côtés en fin de négociation. Limitons-nous dans la liste des points à traiter et si nous craignons de ne pas avoir assez de travail, mettons quelques points en option, si le temps le permet…

Démarrons la négociation par un point « facile » c'est-à-dire pour lequel il nous semble aisé de parvenir rapidement à un accord. Cela permettra de démarrer la négociation dans une dynamique positive.

Définir les marges de manœuvre, les concessions et positions de repli

Dans une majorité de séminaires, ce sont les points qui viennent spontanément à l'esprit des stagiaires lorsqu'il leur est demandé de lister les principales clefs de succès. Il est intéressant de constater que les points qui viennent spontanément à l'esprit sont ceux qui sont constitutifs de

négociations de type marchandage. On ne parle pas ici d'intérêts réciproques, de zones de consensus…

Avoir les bons interlocuteurs

Cela semble en effet une condition indispensable pour la réussite de la négociation. Cela nécessite de savoir quelles sont les délégations de pouvoir de chacun et évite d'avoir à reporter la réunion… faute de possibilité de prendre une décision. Cela est parfois délibéré lorsque nos interlocuteurs cherchent à gagner du temps : mettre en face de nous des personnes qui n'ont pas le pouvoir de décider permet alors de « surfer de réunion en réunion ».

Ne nous arrêtons pas aux titres qui figurent sur les cartes de visite pour définir si nous avons le bon interlocuteur face à nous. Celui-ci est quelques fois peu représentatif du niveau de délégation que peut avoir notre vis à vis dans un sens ou dans l'autre. Anticipons en demandant directement aux futurs participants quel est clairement leur niveau de délégation ou quels types de décisions ils seront capables de prendre en cours de réunion.

Préparer un argumentaire, réfléchir aux différents scénarii possibles

C'est souvent un réflexe de base chez les personnes qui veulent préparer leur réunion. Rappelons cependant un autre principe tout aussi basique : une négociation ne se passe jamais comme on avait prévu qu'elle se passe ! Ainsi, préparer de façon rigide une négociation va nous conduire à nous « affubler » d'œillères et nous empêcher de réagir de façon opportune à une idée ou une proposition de notre interlocuteur, idée que nous n'aurions pas eue seul de notre côté. Rappelons-nous : dans une négociation, deux intelligences valent mieux qu'une !

Être en phase avec les interlocuteurs qui sont de notre côté

Une technique répandue en négociation consiste à repérer les points de désaccord entre les membres de l'équipe qui est en face de nous et de

mettre le doigt dessus. Cela permet d'affaiblir une position ou bien encore de gagner du temps : « mettez-vous d'accord et ensuite, nous pourrons avancer ! » Cela dit, il est préférable d'aller seul en négociation plutôt qu'avec des collègues avec lesquels subsistent des points de désaccord ou avec des collègues avec lesquels nous n'avons pas eu le temps (encore lui !) de nous entretenir au préalable. Comme je le souligne quelques fois avec humour, si les couloirs sont aussi longs au sein de nos entreprises, c'est pour nous laisser le temps de nous préparer avec nos collègues avant d'aller en réunion !…

Ne pas faire perdre la face à l'autre

Lorsque je travaille avec des clients de culture de type asiatique, ils ont des difficultés à comprendre pourquoi j'insiste tant sur ce point lors de mes séminaires, c'est tellement évident pour eux ! Cela l'est beaucoup moins dans une culture européenne, faire perdre la face à l'autre se révélant même souvent comme un jeu ou une tactique à mettre en avant. Le but est alors de déstabiliser l'autre, mais qu'avons-nous à y gagner sauf de déclencher des réactions « incontrôlables » ou de blocage ? Car bien souvent, dans une négociation, le blocage est lié à la perte de face de l'une des parties ou des personnes présentes. Gardons à l'esprit cette constante et posons-nous toujours la question : « comment laisser la possibilité à l'autre de sauver la face ? » Cela est en particulier vérifié lorsque notre interlocuteur doit changer d'avis ou de position en cours de négociation.

Avoir une bonne connaissance du sujet ou de notre dossier

Cette connaissance doit être à la fois technique et économique. Nous pouvons nous appuyer sur des experts pour certains points mais le fait de posséder une bonne connaissance du sujet contribue à développer notre assurance lors de la négociation. Un facteur de succès dérivé est le type de relations que nous entretenons avec les experts dits « techniques ». Dans le domaine des achats, une connivence forte entre l'acheteur et son correspondant du bureau d'études ou client interne est de plus en plus une garantie de performance dans la négociation. À titre illustratif, je remarque

que l'organisation dans l'espace des entreprises a tendance à rapprocher les achats et les études. Nous trouvons même chez certaines des services achats implantés au sein même des bureaux d'études.

Choisir le cadre ou le lieu de la négociation

Il existe de nombreuses anecdotes circulant sur l'utilisation du cadre de la négociation pour déstabiliser son interlocuteur : soleil dans les yeux, chaise plus basse, inconfortable… Je n'y vois personnellement aucun intérêt, bien au contraire. Lorsque je suis confronté à ce type de pratique, lorsque mon interlocuteur essaye de rendre ma position inconfortable, cela a plutôt comme conséquence de renforcer mon assurance. Je me dis en effet : « S'il utilise ce genre d'artifice pour renforcer son pouvoir, c'est qu'il ne doit sans doute pas avoir un dossier bien solide en face de moi ! ».

En ce qui concerne le choix du terrain : devons-nous négocier dans nos locaux ou chez notre fournisseur ou client ? Deux éléments peuvent nous décider à nous déplacer :

- Avoir des informations sur l'organisation de l'autre, son outil de production par exemple peut nous donner des leviers dans la négociation ou peut nous permettre de mieux comprendre son fonctionnement.
- Lorsque notre interlocuteur se sent dans une position d'insécurité, qu'il vit de l'inquiétude par rapport à la négociation, cela peut se traduire par des comportements de résistance ou de blocage. Nous déplacer lui permet de nous recevoir sur « son terrain » ce qui est plus rassurant pour lui. Cela peut par conséquence diminuer son niveau de résistance ou de blocage. Cela est également vrai dans les relations en interne.

  Par exemple, lorsqu'un acheteur propose à son business partner interne d'introduire une rupture de technologie de façon à faire des gains économiques ou de performance, il va souvent se heurter à de la résistance. Son interlocuteur est confronté à un changement qui est générateur d'inquiétude. Il est donc plus intéressant dans ce cas de rencontrer l'interlocuteur interne dans son bureau et non pas aux achats ou dans une salle de réunion.

Notons qu'il existe des lieux neutres (salons dans les hôtels…) qui permettent d'éviter d'avoir à faire un choix qui « avantage » l'un ou l'autre des participants.

Un nombre de participants adapté à la situation

Il n'est, selon moi, pas nécessaire d'équilibrer le nombre des participants de part et d'autre de la table des négociations.

De façon générale, pensons à limiter le nombre de personnes dans une négociation car, plus il y a d'acteurs impliqués autour de la table, plus il sera difficile et long de concilier à la fois les intérêts des deux organisations et les intérêts personnels de chacun. Nous avons tous pu nous faire la réflexion suivante à l'issue d'un sommet économique mondial, lorsque les différents gouvernements se mettent d'accord sur une solution à l'issue d'une longue et intense semaine de travail : « C'est la montagne qui accouche d'une souris ! » Mais imaginons un peu le nombre d'intérêts différents qu'il s'agit de faire converger lorsque cinquante personnes sont réunies autour de la table !

Gérer le temps

Le temps est le premier facteur de manipulation dans une négociation. Il est donc essentiel lors de la phase de préparation d'une négociation de nous poser la question si le temps joue en notre faveur ou en faveur de notre ou nos interlocuteurs. Si nous sommes dans ce deuxième cas, nous aurons à réfléchir à « comment faire pour que le temps ne joue pas en notre défaveur ».

Nous détaillerons ce point dans la partie de cet ouvrage consacrée à la préparation de la négociation.

Sur l'ensemble des facteurs clefs de succès passés en revue, une grande majorité a un lien direct avec la phase de préparation de la négociation, c'est dire si cette étape semble cruciale !

Et pourtant, combien de mes clients m'avouent, dans bien des cas, ne pas avoir de temps pour préparer leurs négociations !

La préparation est une étape majeure de la négociation, habituons-nous à y **investir** du temps car il s'agit bien ici d'un investissement dont la rentabilité est assurée.

La négociation de type « marchandage »

Présentation

Le terme « négocier » fait souvent référence à la notion de « gagner quelque chose », de « payer moins cher ».

Ces dernières années, la pression économique, la baisse du pouvoir d'achat des particuliers et les nombreux articles de presse ayant pour sujet « dans les magasins, tout se discute » ont renforcé cette dimension de **discussion des prix dans l'acte d'achat**. Mais il s'agit ici surtout de marchandage, l'objectif étant avant tout de payer moins cher pour le même bien ou service quelle que soit la position de l'interlocuteur ou les conséquences pour lui.

Cela est même devenu un « sport », les personnes échangeant leurs scores sur l'achat d'un objet : « Tu as réussi à le payer combien ? Combien as-tu gagné dessus ? ». Les champions de ce sport vont même jusqu'à annoncer uniquement ce qu'ils ont gagné sans faire référence au prix du produit ! On sait ainsi que M. Dupont a gagné 1 500 € sur l'achat de sa voiture sans même savoir laquelle… Il s'agit bien ici de compétition entre individus et non pas de coopération. L'homme semblant être « compétiteur » dans sa nature même, ses rapports avec les autres et en particulier dans le cadre de la négociation sont-ils voués à un simple rapport de forces ?

Dans le monde de l'entreprise et dans l'industrie, ce mode de relations semble voué à l'échec de par la nature même des liens entre acheteurs et fournisseurs.

Les produits sont développés en commun, l'ingénierie simultanée fait partie du quotidien. La notion même de relations à long terme entre clients et fournisseurs impose, si j'ose dire, une communication différente, plus

proche de la notion de partenariat. C'est un discours généralisé au sein des entreprises aujourd'hui.

Mais qu'en est-il des comportements ?

La vision « long terme » des relations pousse à développer le partenariat ou des comportements double gagnant dans les négociations mais la pression du court terme reste bien présente. Acheteurs et commerciaux sont « contraints » d'atteindre leurs objectifs, « savings » pour les uns, chiffre d'affaires pour les autres, *à court terme* de façon à maximiser leurs gains. Les parties variables des systèmes de rémunération vont également dans ce sens.

La conséquence dans le quotidien des négociateurs est que nous assistons, au sein d'une même négociation, à des alternances de comportements de type « marchandage » et de type « gagnant-gagnant ». Il n'y a donc pas à proprement parler de négociations dites « sur les positions » ou « raisonnées » mais des tendances ou un esprit **plutôt coopératif ou plutôt compétitif** dans les relations entre les personnes.

En termes de relations, il est beaucoup plus gratifiant et agréable de travailler avec un partenaire, mais cela demande de part et d'autre une **volonté de se comprendre**. Il convient donc de ne pas renvoyer à l'autre la responsabilité de la « non-compréhension » ou du « non-changement ».

Fonctionnement de la négociation de type « marchandage »

Le principe de base est que le produit ou la prestation reste inchangé et que chacun cherche à gagner le plus ou à perdre le moins possible. Nous sommes donc dans une configuration où l'on trouve un gagnant et un voire deux perdants.

J'utiliserai, pour illustrer ce dernier cas, une anecdote rapportée par un client.

Exemple de négociation double perdant

> Ce client est spécialisé dans les opérations de maintenance et de dépannage de machines de production dans le milieu industriel. Un de ses clients, grosse entreprise locale, a passé un contrat de dépannage et de maintenance. La facturation des interventions est basée sur un

> taux horaire (proche d'un système de type « régie »). Ce taux horaire a été particulièrement discuté et le fournisseur n'étant pas dans une position de force (son interlocuteur l'avait identifié) a accepté les conditions de son client qui entament ses marges mais lui assurent par ailleurs un volume de CA. La négociation a été « tendue » et les prix pratiquement imposés par l'acheteur.
> En cours d'année, la société de maintenance reçoit un appel un soir à 23 h 00 de son client, celui-ci lui signalant une panne sur une machine de production. Une équipe est dépêchée sur place moins d'une heure plus tard. La machine est alors démontée et la cause de la panne identifiée comme étant le bris d'un axe. L'axe est alors démonté puis ramené à l'atelier. Par chance, une machine est disponible ainsi que la matière première et la pièce est « réparée » en une heure.
> À 3 h 00 du matin, la nouvelle pièce est prête à être remontée. Que se passe-t-il alors ? La société de maintenance installe la pièce à 7 h 00 du matin de façon à « récupérer » quelques heures à facturer…
> Cet exemple illustre bien une situation de double perdant : la société de maintenance ne peut facturer à un niveau « convenable » dans le contrat initial et son client a perdu 4 h 00 de production par rapport à ce qu'il était possible de faire ce qui doit, sur ce type de machine, représenter environ 90 fois le gain obtenu sur le prix de l'heure par l'acheteur.
> Bon calcul ? Je ne rapporte ici qu'un exemple de ce type mais je dois en rencontrer environ un à deux par séminaire…

Sur un plan général, la négociation de type marchandage est inadaptée dans le cadre de relations à moyen et long terme pour au moins trois raisons :

- **Parvenir à un accord dans ce contexte prend du temps** car chaque personne campe sur ses positions, essaye d'avoir l'autre à « l'usure » et met son énergie à ne pas reculer (ni avancer !) Ce temps est d'autant plus long que les pouvoirs sont équilibrés dans la négociation. En effet, si l'un des protagonistes peut se passer très facilement de l'autre (il a dans ce cas une solution de repli fiable et rapide) et qu'il sait que l'autre a besoin de lui, il pourra utiliser le passage en force en disant à l'autre : « voici mes conditions, c'est à prendre ou à laisser ! ».
- **En cas d'accord, on n'aboutit pas à un accord judicieux** à savoir qui convienne à l'une et à l'autre des parties puisqu'il y aura au minimum un voire deux perdants !
- **La conduite même de la négociation fait des dégâts sur le plan de la relation entre les personnes**, dégâts que l'on continue à « payer » lors des négociations suivantes. En effet, si l'un des participants ressent que l'autre abuse de sa position de pouvoir, cela ne peut que nourrir sa rancœur et son envie de rendre la monnaie de la pièce dès qu'il en aura l'occasion. Dans certains cas, le prix est à payer plusieurs mois ou plusieurs années plus tard. Les négociateurs font souvent référence à

ce moment délicat, lorsqu'ils viennent de prendre en charge leur poste (ou un nouveau portefeuille par exemple) et qu'ils retrouvent en face d'eux des interlocuteurs, qui, animés par une rancœur forte, cherchent à profiter de la situation (la personne nouvellement nommée connaît mal l'historique des relations) pour solder un vieux contentieux personnel.

Ainsi, la négociation de type sur les positions est plus souvent adaptée dans des contextes de négociation de type « *one shot* » où les interlocuteurs peuvent se passer facilement l'un de l'autre et où ils n'auront guère l'occasion de se revoir. Cela peut être le cas lorsque vous vendez votre voiture personnelle à un particulier par exemple.

Arrêtons-nous quelques instants sur les quatre mécanismes ou principes de base qui sous-tendent la négociation de type marchandage.

Plus mon interlocuteur expose sa position et la défend âprement, plus il aura des difficultés à revenir dessus et à la modifier ou seulement même la nuancer pour avancer vers un accord.

Il en est bien sûr de même pour nous lorsque nous défendons une position.

À la base de ce mécanisme, nous retrouvons le principe de la perte de face évoqué précédemment.

Pour notre interlocuteur, changer d'avis alors qu'il a défendu celui-ci avec toute son énergie revient à perdre la face, et plus la position a été marquée, plus la perte de face est importante.

Plus il y a de participants autour de la table des négociations, plus la situation est bloquante.

Il est indispensable de réduire le nombre des participants dans une négociation.

En effet, lors d'une négociation sur les positions, chaque partie (client/fournisseur) doit défendre « son bien », mais en plus, chacun des participants va chercher à défendre des points qui lui sont propres, parfois même au détriment des intérêts de sa propre équipe ! Lorsqu'il s'agit de parvenir à un accord dans ces conditions, c'est extrêmement compliqué !

Combien de fois, au cours de nos réunions, nous remarquons qu'il y a bien souvent plusieurs interlocuteurs peu concernés par le sujet mais qui

sont tout de même présents.

Chacun a recours au bluff dans sa position de départ.

Les deux parties sont tentées d'adopter une position de départ « extrême » pour augmenter leurs chances d'aboutir à un accord proche des objectifs fixés.

Par exemple, le particulier qui veut acheter une voiture va annoncer un prix inférieur de 17 % à ce qui est présenté. Son objectif réel est peut-être de gagner 11 ou 12 %. Le vendeur, lui, a pris soin d'afficher un prix « fort » qu'il sait pouvoir baisser de peut-être 4 ou 5 %. De ce fait, l'écart de départ entre ce que demande l'acheteur et ce que propose le vendeur est de 12 % alors qu'entre les objectifs réels, il peut être de 1 voire de 0 % !

De nombreuses conséquences peuvent survenir lorsque l'écart entre la position de départ et l'objectif final est élevé :

- Le négociateur confronté à cette forte baisse de prix peut la vivre comme « *mon interlocuteur a essayé de me tromper !* » et sa réaction peut être d'autant plus violente que la valeur « honnêteté » est importante pour lui.
- L'écart important entre ce qui est annoncé et les objectifs de l'un des participants peut « décourager » ce dernier (« *on ne se mettra jamais d'accord !* ») et l'inciter fortement à chercher une autre voie ou un autre interlocuteur pour atteindre ses objectifs.
- L'annonce d'un objectif trop ambitieux et non crédible dans un contexte donné peut nuire considérablement à l'image et au professionnalisme de celui qui l'annonce.

Nous pouvons multiplier « à l'infini » les conséquences négatives d'un écart trop important entre le prix ou les exigences de départ et le prix ou les exigences finales. Retenons qu'il est nécessaire de limiter les écarts dans nos concessions et d'identifier avant la négociation quelles sont les pratiques sur ce sujet dans le secteur qui nous intéresse.

Chaque concession peut devenir un obstacle dans la négociation.

Faire une concession, « lâcher quelque chose » est une attitude ou technique généralement utilisée en négociation pour avancer vers son objectif et un accord. Une condition est indispensable pour aller dans ce sens : la concession doit systématiquement comporter une contrepartie.

Sans quoi, notre interlocuteur pourra avoir le sentiment que la pression qu'il met dans la négociation commence à produire des effets positifs pour lui (nous lâchons peu à peu) et cela l'incitera à mettre encore plus de pression pour obtenir encore davantage.

Cette contrepartie peut être dans un autre registre que celui de l'argent.

Par exemple, je peux accepter de baisser un prix si mon interlocuteur accepte d'être utilisé comme référence c'est-à-dire que certains de mes prospects pourront l'appeler afin de lui demander des informations sur mes produits ou prestations.

La négociation de type « gagnant-gagnant »

Une illustration de cette négociation

La négociation double gagnant est particulièrement adaptée aux situations dans lesquelles nous avons une relation suivie avec une seule ou un groupe de personnes. Plutôt que de « partager le gâteau », elle consiste avant tout à « chercher à l'agrandir » et l'objectif est qu'à l'issue de la négociation, les intérêts de chacun soient satisfaits.

Afin d'illustrer ce type de négociation, citons tout d'abord un exemple.

Exemple de négociation gagnant-gagnant

La négociation se passe dans le cadre d'une proposition de consulting et formation faite à l'un de mes clients. Le budget total est de 52 700 €. La première réaction du client (après discussion sur le contenu de la proposition) est d'annoncer qu'il a un budget de 50 000 €. Cette réaction est classique dans le cadre d'une personne souhaitant « arrondir le budget » à l'unité en dessous. Mais le plus surprenant est la suite de la réaction, lorsque mon client m'annonce « *J'ai un budget de 50 000 € mais vous savez qu'un budget, c'est flexible, et si vous me dites qu'il n'y a pas de gain possible, je suis d'accord pour payer 52 700 €. Mais j'aimerais regarder comment nous pouvons nous y prendre pour arriver à 50 000 €* ». Cette réaction peut paraître étonnante dans la mesure où la réponse aurait pu être « *Il n'y a pas de gain possible* » ; mon interlocuteur n'aurait, dans ce cas, rien gagné dans la négociation. En raisonnant ainsi, nous passons outre la dimension psychologique de la négociation. Je pense que mon client avait cerné que ce type de réaction me stimulerait dans le sens de la recherche de solutions.

> La suite de la discussion mit en avant des gains possibles sur la partie « documentation – livrets pédagogiques ». Cette partie fut prise en charge directement par le client qui possède une imprimerie intégrée, ce qui permit des gains significatifs par rapport à l'imprimeur auquel je devais confier ce travail. D'autres pistes que je ne détaille pas ici ont été trouvées.
> Le résultat final est que, de mon côté, j'ai pu diminuer le budget sans perte de marge (ce qui restait ma priorité sur ce type d'affaire) et que mon client est arrivé au budget qu'il s'était fixé.
> Nous sommes donc réellement ici dans une démarche gagnant-gagnant.

Retenons que la démarche gagnant-gagnant permet d'aboutir à une issue de qualité, de maintenir une bonne relation entre les participants, elle répond donc au principe HISO présenté ci-dessous. Mon approche de la négociation étant plus centrée sur le monde de l'industrie, j'ai choisi le terme HISO (clin d'œil à la qualité) comme moyen mnémotechnique pour décrire les principes qui sous-tendent ce type de négociation.

Dans la littérature, nous trouvons couramment les termes « gagnant-gagnant », « double gagnant », « négociation raisonnée », « négociation *win-win* », méthode « méthode Harvard sur les intérêts » qui désignent tous la même chose ; aujourd'hui nous pouvons ajouter le terme « HISO » à la liste !

– **Hommes** : il est essentiel de différencier les personnes des problèmes. Ce n'est pas parce que je suis en désaccord avec une personne que je ne l'apprécie pas, il convient de ne pas mélanger les deux niveaux.
– **Intérêts** : il est nécessaire de se centrer sur les intérêts en jeu, les motivations et pas seulement sur ce que demande l'autre avant de travailler à la recherche de solutions.
– **Solutions** : multiplier les solutions est un gage de réussite dans la négociation. Si j'ai plusieurs chemins pour arriver à destination, j'aurai plus de chance d'y parvenir, surtout si l'une des routes est coupée…
– **Objectivité** : le résultat ou les propositions dans la négociation doivent reposer sur des critères objectifs. Rappelons-le, ce doit également être le cas pour la position d'ouverture ou première offre dans la négociation.

Fonctionnement de la négociation double gagnant : le principe HISO

■ Hommes

Mettons-nous « dans la peau de l'autre »

Plus nous comprendrons le fonctionnement de notre ou nos interlocuteurs, plus nous serons capables de construire une solution qui convienne aux deux parties et plus nous saurons comment présenter les choses, faire passer un message.

À ce niveau, deux résistances principales posent des difficultés :

- **La première est liée à une croyance** : « Si je me mets dans la peau de l'autre, si je comprends ses besoins, ses contraintes, je vais finir par être d'accord avec lui et lui donner ce qu'il veut ». Rien n'est plus faux ! Chercher à comprendre l'autre ne veut pas dire être d'accord avec lui ou affaiblir notre position. Mais il y a une condition à cela : nos propres objectifs doivent être clairs et légitimes (je reviendrai plus loin sur cette dernière qualité). En effet, si nos objectifs sont clairs, fondés, ils resteront bien présents dans notre esprit et faire l'effort intellectuel de comprendre nos interlocuteurs ne les changera en rien.
- **La deuxième est liée au décalage entre les cadres de références ou les cultures des différents participants.** En effet, plus l'autre est différent de nous, plus nous aurons des difficultés à sortir de nos croyances, préjugés, de notre cadre, pour nous plonger dans celui de l'autre. Je détaillerai ce point dans la partie consacrée au cadre de référence (chapitre 3).

Il est donc indispensable de lever ces deux résistances si nous voulons parvenir à mieux comprendre l'autre : c'est avant tout une affaire de volonté, d'état d'esprit.

Communiquons sur ce que nous ressentons

Je souhaite tout d'abord faire une parenthèse sur cette notion de ressentir les choses en cours de négociation. De nombreux clients et stagiaires me disent qu'il est essentiel de « maîtriser ses émotions » lors de la négociation, de ne rien montrer. Il y a souvent confusion sur ce plan : les personnes font plus souvent référence à se couper de ses émotions, à ne rien sentir plutôt qu'à maîtriser « ce qui se passe à l'intérieur ». Le ressenti est un élément à prendre en compte dans la négociation, il nous donne de précieuses

indications sur ce qui est en train de se passer au niveau relationnel. Ainsi, il arrive que l'on sente en cours de négociation que « quelque chose ne va pas » et l'on s'aperçoit le lendemain que l'on a été manipulé du début à la fin de la réunion !

La conclusion ou le conseil serait ici « Restez en contact avec vos émotions, vos sentiments mais ne vous laissez pas submerger, ne laissez pas l'émotionnel prendre le contrôle ! ».

Si, au cours de l'entretien, nous sentons qu'un détail ne nous convient pas, n'hésitons pas à le dire. La seule précaution à prendre est de communiquer sur quelque chose qui nous appartient sans en attribuer la responsabilité à l'autre, sans l'attaquer : « Voilà ce que je sens » et non pas « Voilà ce que *tu* me fais ». C'est toute la différence entre « Je me sens agacé par ce qui se passe » et « *Tu* m'agaces ! »

De la même façon que nous communiquons nos émotions et sentiments, laissons l'autre faire de même. Laissons-lui la possibilité de « se défouler » si besoin, la seule limite étant bien entendu la barrière de l'insulte : je peux accepter que l'on me dise que je travaille comme un imbécile mais en aucun cas, je n'accepterai que l'on me traite d'imbécile.

Saisissons les occasions de « dérouter » nos interlocuteurs

Je souhaite tout de suite mettre l'accent sur un point : il ne s'agit en aucun cas de déstabiliser mon interlocuteur mais de le dérouter au sens de briser la spirale action-réaction.

Il s'agit tout simplement de ne pas donner à l'autre la réaction qu'il attend.

Par exemple, si notre interlocuteur n'est pas d'accord sur une idée, s'il s'oppose, monte le ton, il va s'attendre à de la résistance de notre part, il va s'attendre à ce que nous manifestions notre désaccord entrant de ce fait dans une sorte d'escalade ou de spirale de désaccord conduisant au blocage.

Plutôt que de contrer ou de résister, manifestons de l'intérêt vis-à-vis de sa position : « Je souhaite saisir au mieux votre position, dites-m'en un peu plus… »

La meilleure façon de ne pas escalader ou combattre l'autre est de refuser le combat !

■ Intérêts

Nous touchons ici le cœur de la dynamique de la négociation double gagnant. Derrière une demande ou une position, il existe des intérêts ou motivations qui peuvent être multiples. Saisir au mieux tous les intérêts permet d'ouvrir sur des solutions innovantes sans nous bloquer sur les positions.

Exemple de négociation familiale classique

Le fils, M., a bientôt quatorze ans et annonce un soir lors du repas avec toute la diplomatie dont il est capable, « je veux un scooter ! ». Soulignons tout d'abord ici comment un manque d'assurance (le fils sent à l'avance que les parents sont hostiles à l'idée) peut se traduire dans la position d'ouverture de la négociation par de la fermeté, voire par une position qui ne supporte pas de discussion.
La position des parents est claire, il est hors de question d'acheter un scooter à leur fils.
Observons les intérêts derrière ces deux positions :
• **L'exigence du scooter** : à quatorze ans, un adolescent a besoin d'autonomie, de se débrouiller seul lorsqu'il veut se rendre à un rendez-vous ou à un quelconque endroit. Il peut avoir également envie de goûter au côté grisant de la vitesse, à la prise de risques et à la maîtrise d'un engin à moteur. Enfin, parmi ses « copains », certains ont déjà un scooter et forment un groupe, le groupe de ceux « qui sont équipés ». Ainsi donc, derrière le scooter, nous pouvons identifier trois motivations ou intérêts fondamentaux : le **besoin d'autonomie**, l'**envie de vitesse** et le **besoin de reconnaissance** au sein d'un groupe.
• **Le refus du scooter** : les parents ont sous les yeux, dans la famille, dans les journaux, les descriptions et statistiques des **accidents de scooter** avec leurs **conséquences sur la santé des enfants**… Ils ne peuvent s'empêcher d'imaginer leur fils dans la même situation…
Derrière ce refus se trouve donc « tout simplement » la peur de voir leur enfant accidenté.

Souvent, dans cette situation, la négociation est réduite à un blocage de l'un et/ou l'autre partie sans que soient évoqués une seule fois les intérêts et motivations qui sont derrière. Les parents utilisent alors leur pouvoir pour imposer leur solution… et en subissent ensuite les conséquences !

Il n'y a pas une solution à cette négociation mais la discussion elle-même pourrait ouvrir sur d'autres pistes possibles :

– la possibilité d'utiliser un engin à moteur dans un lieu encadré, moins dangereux : kart sur piste, moto tous terrains dans un club… ;
– l'acceptation d'autres éléments de reconnaissance liés à l'âge : codes vestimentaires… ;
– l'organisation du temps et des déplacements de la famille laissant plus d'autonomie à l'enfant : créneau horaire d'une demi-journée en ville

(lorsque le lieu d'habitation est éloigné) où chacun s'occupe de ses affaires…

Il a été illustré ici la différence entre demande/position et intérêts, élément central dans la négociation gagnant-gagnant.

Arrêtons-nous quelques instants sur des attitudes ou principes découlant de cette ouverture sur les intérêts de l'autre.

Parler de nos intérêts et reconnaître ceux de l'autre

Il est important de parler de nos intérêts dans la négociation mais également de reconnaître ceux de l'autre ou des autres. Autant nous pouvons spontanément évoquer nos intérêts, autant il est plus rare d'observer des négociateurs reconnaître les intérêts de l'autre partie. Mais reconnaître n'est pas accepter ! Ce n'est pas parce que je reconnais que mon fournisseur a besoin de maintenir son niveau de marge que j'accepte son augmentation de prix !

Deux natures d'intérêts

Dans la négociation, deux natures d'intérêts coexistent : les intérêts de la personne en face de moi et les intérêts de la société ou du service qu'elle représente. Les intérêts personnels (liés à la personne) sont plus difficiles à identifier car ils sont quelquefois moins « avouables ». C'est le cas par exemple lorsque notre ou nos interlocuteurs ont besoin de « briller », cherchent de la reconnaissance, veulent se prouver quelque chose ou ont un contentieux personnel à solder… Il importe néanmoins de s'y arrêter et de chercher à les comprendre, à les évaluer.

Questionner pour remonter aux intérêts

Identifier les intérêts ou motivations des personnes ne peut se faire qu'en pratiquant systématiquement le questionnement.

Certaines questions sont fort utiles pour passer du niveau de la demande à celui des intérêts. Par exemple « En quoi est-ce important pour vous ? » est une question type (la forme peut bien entendu changer) qui permet ce passage. Face à un refus, nous pouvons demander : « En quoi est-ce gênant pour vous ? »

Je reviendrai plus loin sur le questionnement mais je peux d'ores et déjà affirmer que c'est une technique maîtresse dans la négociation.

Lorsque le désaccord est marqué

Plus nous sommes en désaccord avec notre interlocuteur sur un point (le fond), plus il est important de « soigner le relationnel » (la forme). En effet, le risque est que la personne fasse la confusion entre le problème et la personne et qu'elle vive alors notre désaccord comme « il ou elle ne m'apprécie pas ». Cette confusion peut être particulièrement fréquente chez l'un des profils de personnalité que nous étudierons dans la dernière partie de cet ouvrage. L'expression « une main de fer dans un gant de velours » prend alors ici tout son sens.

■ Solutions

Elles doivent avant tout répondre aux intérêts et motivations de chaque partie.

Sortons de l'impasse « noir ou blanc »

Comme nous le verrons plus loin, nous sommes tous « prisonniers » de notre cadre de référence.

Dans la recherche de solutions, il convient d'inventer des solutions de portée différente. Ce n'est pas « ici ou chez l'autre » ni « trois jours de réduction de délais et pas autre chose », la solution peut être de l'ordre du temporaire au lieu du permanent, elle peut, par rapport à notre exemple ci-dessus concerner « trois jours de réduction de délais » pour une partie de la livraison et un cadencement pour le reste…

Nous raisonnons souvent de façon binaire et le résultat est que nous engageons une partie de bras de fer pour que le « oui » l'emporte au lieu du « non » avec, comme conséquence, lorsque nous obtenons gain de cause, la perte de face de l'autre…

Accueillons les propositions, arguments ou pistes de solutions de l'autre partie

Cette attitude est essentielle. Il ne s'agit pas d'être d'accord avec ce que nous propose notre interlocuteur mais bien de lui montrer que nous prenons en considération son offre.

Souvent, lorsque nous avons en tête l'argument nous permettant de « balayer » rapidement ce qui nous est proposé, la tentation est grande de le faire. Cela nous permet de montrer cet « esprit de repartie », cette capacité à répondre « du tac au tac » qui est tant valorisée dans notre culture.

Cependant, lorsque nous réagissons de cette façon, sur le processus lui-même des négociations, nous montrons à notre interlocuteur que nous ne prenons pas le temps de prendre en compte sa proposition, de l'écouter, est le résultat est que nous initions un match de ping-pong avec tous les inconvénients que cela suppose. La négociation se transforme alors en un match, chacun échangeant arguments, objections et contre objections ce qui peut faire la joie du public mais uniquement lors de matches de type « ligues d'improvisation » ou bien encore lors de débats politiques à la télévision !…

Soulignons les points d'accord

Cette technique permet de montrer que la négociation avance, que nous progressons, et encourage chacun des participants sur la voie de la recherche d'autres solutions. Il convient donc de pratiquer cela dès le début de la négociation.

Cette technique a une limite principale, elle est à éviter dans les situations de négociation dites « tendues » ou dans des situations où l'autre est dans une dynamique de méfiance, dans une optique de « perdre le moins possible ». Ce point sera développé dans la partie consacrée à la conduite de l'entretien de négociation.

Rendons les intérêts divergents complémentaires

Il ne s'agit pas ici d'un vœu pieux, d'un discours vantant les mérites de la négociation double gagnant. Il est vrai que « rendre les intérêts divergents complémentaires » peut paraître difficile dans certains cas, dans des négociations à fort enjeu par exemple et il n'existe pas à ma connaissance de technique particulière permettant de le faire. Il s'agit avant tout d'un état

d'esprit ; adopter cet état d'esprit, c'est inviter l'autre à faire de même et, lorsqu'il est partagé, la négociation a beaucoup plus de chances d'aboutir…

■ Objectivité

Dans son ouvrage *Saint-Germain ou la négociation*[1], Francis Walder écrit : dans une négociation, *« le plus délicat est de fixer un ordre de grandeur, le plus courant est de le grignoter ou de l'arrondir »*. Les bases de construction d'un accord, de recherche d'une solution, doivent reposer sur des critères objectifs. C'est cette objectivité qui assure la « légitimité » de notre demande ou de notre objectif. Ces critères sont parfois assez faciles à trouver (cote « argus » pour un véhicule) mais dans d'autres cas beaucoup plus compliqués, par exemple l'estimation d'un préjudice subi.

Lors de négociations d'achats, les acheteurs, dans leur préparation, passent du temps sur des calculs de décomposition de prix afin d'estimer le plus finement possible le coût de fabrication et de distribution du produit ou service qu'ils achètent. C'est ce calcul qui permet, lors de la négociation, de partir sur des bases « objectives ».

- Négocions sur des bases indépendantes de la volonté des parties en présence : il est bien évident que c'est ce premier principe qui est garant de l'objectivité dans une négociation !

Exemple

> Le cas de ce vendeur de « véhicules de loisirs » qui ne sortait pas la même cote argus (journal différent) selon qu'il vendait ou achetait un véhicule d'occasion ! La cote la plus élevée servait bien entendu de base à la négociation d'un produit qu'il souhaitait vendre et réciproquement…

- Décidons, dès le démarrage de la négociation, des grands principes ou valeurs sur lesquels elle doit s'appuyer : qualité, délais, efficacité globale et non pas individuelle… Il est en effet bien souvent plus facile de s'accorder, en début de négociation, sur de grands principes plutôt que d'entrer tout de suite dans le « concret du concret ». Nous verrons que cette technique est à privilégier avec l'un des profils de personnalité présenté plus loin.
- Faisons le choix, si nécessaire, d'un expert ou d'un médiateur en début de négociation. Lors de négociations difficiles ou à forte charge

émotionnelle par exemple, il peut être intéressant de décider du choix d'une tierce personne qui pourra intervenir si nous arrivons à une situation de blocage. Cette personne et les conditions de son intervention (décisions, formalités…) doivent être décidées en début de négociation. En effet, si nous attendons d'arriver en situation particulièrement tendue ou de blocage, le choix de l'expert deviendra lui-même une source de désaccord ou de conflit avec l'autre partie !

Les limites de la négociation gagnant-gagnant

Lors des situations de négociation difficiles ou bloquées, nous avons vu que la négociation de type gagnant-gagnant apporte une ouverture certaine. Cependant, le modèle a également ses limites.

- La première est liée au terme lui-même. Il y a en effet souvent confusion entre le win-win et le donnant-donnant. Il ne s'agit pourtant absolument pas de la même chose. Le win-win renvoie à la notion d'intérêts à prendre en compte au-delà de la demande alors que le donnant-donnant n'est qu'une forme de marchandage consistant à donner quelque chose pour obtenir une contrepartie. Dès lors, la voie est grande ouverte pour la pratique de techniques de manipulation consistant à gonfler ses exigences avant la négociation pour pouvoir ensuite lâcher quelque chose… Le problème est ici que les personnes sont bien souvent convaincues qu'elles pratiquent le gagnant-gagnant alors qu'il n'en est rien et que la négociation s'achemine petit à petit vers une situation de blocage.
- La deuxième limite est liée à l'application de la méthode. Elle indique qu'il est nécessaire de passer du niveau de la demande à celui des intérêts. Ici, les négociateurs rencontrent une difficulté : comment faire pour passer de la demande aux intérêts ? Et derrière cette question générale apparaissent deux préoccupations :

– il est difficile de sortir du cadre pour imaginer ou comprendre les intérêts de l'autre ;

– quels sont les repères permettant « d'investiguer » les différentes natures d'intérêts.

La négociation « co-créative© »

Les origines de la créativité

La créativité peut être définie comme la capacité à imaginer rapidement des solutions originales lorsque l'on est confronté à un problème. À partir de cette définition, il est naturel d'imaginer quels peuvent en être les apports dans une situation de négociation où deux personnes bloquent sur la possibilité de trouver un accord parce que leurs positions sont trop éloignées.

À la base du processus créatif, nous trouvons deux dimensions majeures, la pensée divergente et la pensée convergente.

Selon Joy Paul Guilford (psychologue américain), « la convergence est une forme de pensée qui utilise les connaissances et les capacités de raisonnement d'une personne qui dans une série de solutions à un problème donné, sélectionne la seule correcte ».

Selon Louis d'Hainaut (professeur en Sciences de l'Education), « la pensée divergente est celle qui dans un problème, recherche toutes les solutions possibles, moins attachée au conformisme de la réponse qu'à son originalité, à l'aise dans les questions vastes et mal définies, capable d'apercevoir des relations entre des faits jamais rapprochés jusque-là, de produire des formes nouvelles par essais et erreurs, par tâtonnement expérimental. C'est la pensée de l'artiste, du savant, du pionnier, du novateur »

Si l'on s'en réfère à l'histoire, c'est dans les années 40 que le publicitaire Alex Osborn développe le brainstorming. Avec l'aide de Sidney Parnes (Professeur américain, créateur de l'International Center For Studies In Creativity), cette méthode évoluera pour donner naissance au Creative Problem Solving. Ce modèle est utilisé pour l'innovation, la résolution de problèmes, comme méthode de travail… C'est Olwen Wolfe[2] qui l'adaptera ensuite à la culture française dans une méthodologie en 8 étapes qui s'appuie sur la clarification de l'objectif pour passer à la recherche de solutions et donner lieu enfin à la préparation à l'action.

Nous utilisons ici le terme « créativité » et non pas « innovation ». Il faut dire qu'il y a souvent confusion entre les deux. La créativité est un processus, lié à un état d'esprit alors que l'innovation est une création. C'est le processus créatif qui est à la base ou qui génère de l'innovation. Cela est vrai à la fois pour des produits, les techniques de créativité permettant de sortir sur le marché des produits innovants par exemple mais également pour des idées. C'est le processus créatif qui permet d'innover dans une négociation, c'est-à-dire de trouver de nouvelles idées, des solutions auxquelles ni nous ni notre interlocuteur n'avions pensé avant.

Un monde complexe

Dans notre introduction, nous parlons d'un rééquilibrage du pouvoir en faveur des fournisseurs dits « Best in Class » avec comme conséquence un durcissement des négociations et des situations de plus en plus bloquées.

Au-delà de ce facteur, l'évolution de notre société a contribué à rendre « nos habitudes » de négociation inopérantes. Les principaux changements peuvent être dus à la perte des repères liés aux valeurs traditionnelles : religion, famille, autorité. Dans le monde professionnel, les personnes sont confrontées à de nouvelles manières de travailler : organisation en mode projet multifonctionnel et fin du modèle dominant dominé dans les relations clients fournisseurs.

Par ailleurs, nous assistons à un phénomène d'accélération général de l'ensemble des flux d'information, financiers, migratoires, de biens tangibles et intangibles… Selon les termes de Thomas Friedman, éditorialiste au New York Times[3], « le monde est devenu plat ». Dans un monde devenu complexe, il est indispensable de développer de nouvelles approches plus systémiques ou holistiques. Les approches parcellaires de la négociation ne peuvent que produire des résultats médiocres voire pas de résultats. Par exemple, le réflexe consistant à persévérer dans la même voie, à faire toujours « un peu plus de la même chose », à trouver des arguments encore plus fins ou plus techniques ne conduit qu'à un blocage encore plus important des relations ou des négociations. Du côté achats, utiliser dans la négociation des techniques tendant à prouver au vendeur qu'il est trop cher ne conduit qu'à l'impasse.

Certes, il est intéressant, lors de la phase de préparation de la négociation, de chercher à comprendre la structure de coûts de l'autre via des techniques de décomposition (« *cost breakdown* »). Cela permet notamment d'affiner et de valider nos objectifs. Cependant, il est beaucoup moins intéressant lors de l'entretien de négociation de les utiliser systématiquement pour prouver à l'autre son mauvais positionnement prix. Sur le fond, cherchons à passer du « pourquoi » au « comment », du « pourquoi vous êtes trop cher » à « comment faire pour atteindre nos objectifs ».

Le processus créatif apporte une solution, un nouvel éclairage. Il permet de passer du « pourquoi » au « comment », « d'oublier » les réflexes et habitudes liées au passé pour aller vers l'ouverture. C'est cette rupture avec nos schémas de pensée habituels qui nous ouvre des portes pour trouver des issues possibles à des situations a priori qualifiées d'insolubles.

La négociation co-créative©

■ Les deux piliers

Dans les lignes suivantes, nous allons décrire le concept de négociation co-créative©. Il ne s'agit pas ici d'entrer dans le détail des techniques, cela sera fait dans un prochain chapitre, mais d'en expliquer à la fois les fondements et le fonctionnement.

Le nom renvoie tout d'abord à « co » c'est-à-dire « ensemble ». Il s'agit de travailler ensemble et non pas l'un contre l'autre. Nous sommes donc bien dans une logique de coopération que nous retrouvons à la base de la négociation win-win. Il s'agit du premier pilier.

Le deuxième pilier est constitué des techniques de créativité. Le modèle intègre, c'est-à-dire adapte au champ de la négociation, des outils issus de la créativité et en particulier du Creative Problem Solving. Ces techniques, revisitées pour les besoins de l'approche de négociation sont utiles aussi bien lors de la phase de préparation que lors de la conduite elle-même de l'entretien.

Lors de la préparation de sa réunion, le négociateur devra à un moment, faire table rase du passé, s'entraîner à penser « out of the box » pour imaginer des solutions de portée différente. Enfin, en cours d'entretien, la

personne devra impliquer son fournisseur, client ou partenaire interne dans l'utilisation de ces techniques.

■ Premier pilier : le PER

Dans la négociation raisonnée, le principe de base consiste à passer du niveau de la demande à celui des intérêts comme décrit précédemment.

Le PER va plus loin et explique les natures ou types d'intérêts qu'il est nécessaire d'investiguer et de satisfaire dans la relation de négociation avec son interlocuteur. Le principe de base est le suivant : si l'un des types d'intérêts n'est pas satisfait, alors la négociation peut être bloquée.

PER signifie **Personne**, **Effort** (moindre effort), **Résultat**.

Ce principe peut être résumé dans la formule ci-dessous :

IPN (Issue Positive de la Négociation) = P x E x R

Moins l'intérêt est satisfait, plus la note est proche de zéro. Il suffit alors que l'un des indicateurs soit à zéro (pas satisfait du tout) pour que IPN soit à zéro c'est-à-dire blocage ou échec de la négociation.

P comme Personne

Ce type d'intérêt touche à la dimension psychologique de la négociation. Il a des liens étroits avec les valeurs de la personne, son ego ou ses besoins psychologiques. On comprend ici aisément qu'une personne peut faire échouer une négociation lorsqu'elle a le sentiment que l'une de ses valeurs fondamentales a été bafouée. Dans un discours, cela peut se traduire par un « par principe, je ne céderai pas ! » En matière de besoins psychologiques, nous expliquerons dans la partie de cet ouvrage consacrée à la Process Com'™ comment la non satisfaction de ceux-ci peut conduire l'individu à entrer sous stress négatif et à adopter des comportements improductifs, y compris dans une situation à faible enjeu.

Exemple

> Lors d'une négociation portant sur le prix, l'acheteur propose à son interlocuteur commercial de prolonger la durée du contrat, de modifier son cahier des charges pour permettre à l'autre de maintenir son niveau de marge et se heurte à un refus. D'un point de vue rationnel, l'autre a tout intérêt à accepter cette proposition. Mais qu'en est-il de la satisfaction de ses besoins psychologiques par exemple ?

Conseils

Centrez-vous sur votre interlocuteur :

• Sa façon de communiquer, son style de négociation nous renseignent sur ses besoins psychologiques. Si nous avons des difficultés à diagnostiquer son profil (chapitre 4), varions notre propre style et observons celui qui convient le mieux à l'autre.

• Sur le contenu, soyons attentif aux valeurs sous tendues dans son discours. Identifions également s'il est plus centré sur les tâches ou sur les personnes par exemple. S'il est plus centré sur les tâches, inutile de chercher à établir un contact « personnel » avec lui.

• Lisez le chapitre 4 ! C'est dans cette partie que nous développerons les différents conseils liés aux profils de personnalité

E comme Effort minimum

L'intérêt recouvre ici la notion du **moindre effort**. Pour que la note soit au maxi sur cet indicateur, il faudra que « la loi du moindre effort » soit satisfaite c'est-à-dire que le négociateur de la partie « adverse » ait à fournir un effort minimum. Deux questions majeures nous permettent d'appréhender les efforts que notre interlocuteur devra produire pour aboutir dans la négociation.

- Quelles sont les résistances que l'autre aura à surmonter en interne pour faire accepter les solutions que nous avons trouvées avec lui lors de la discussion ? Nous pourrons alors en déduire le niveau d'effort.
- Comment pouvons-nous concrètement l'aider à surmonter ces difficultés ? Dit d'une autre façon, comment pouvons-nous lui faciliter le travail ? Sur ce plan, la stratégie dite « de l'alliance » peut être particulièrement utile. Elle consiste dans un premier temps à faire comme si l'autre n'avait aucune contrainte (interne) pour parvenir à un accord. Une fois cet accord « obtenu », demandons-lui comment nous pouvons faire pour l'aider en interne. Posons-lui des questions sur ses interlocuteurs (collègues), leurs contraintes, intérêts…

Conseils

• Notre interlocuteur doit présenter en interne notre produit, ses idées ? Proposez de lui concevoir une présentation Power Point qui lui facilitera la vente de vos idées en interne. Cette présentation devra mettre en avant les intérêts ou sensibilités de son organisation (innovation, gestion du risque, économies…)

• Insistez sur le côté « réalisable » de votre demande. Par exemple, évitez d'annoncer une position de départ dans la négociation qui puisse lui paraître inaccessible. Ainsi, augmenter de façon trop importante vos exigences pour pouvoir « lâcher » en faisant des concessions ensuite est une erreur qui peut conduire l'autre, dès le début de la

négociation à penser que l'accord est impossible. L'effort demandé lui paraissant insurmontable, il n'y aura aucune chance d'aboutir même si les autres intérêts (Personne et Résultat) sont satisfaits.

R comme Résultat

Le résultat touche à ce que la négociation va apporter, soit à notre interlocuteur, soit à l'organisation qu'il représente.

Dans l'entreprise, cela se traduit par les indicateurs. Il s'agit donc ici d'identifier ceux qui sont prioritaires pour l'autre. S'ils sont satisfaits, la note sera au maxi pour le critère « R ».

La principale difficulté consiste à ne pas nous laisser polluer par des indicateurs qui nous semblent importants mais qui ne le sont pas forcément pour l'autre.

Exemples

• Le vendeur cherche absolument à réduire son prix alors que le principal indicateur de l'acheteur sur cette affaire est le taux de service. Le vendeur aura beau réduire son prix, si l'acheteur n'est pas satisfait du taux de service proposé ou rassuré sur l'atteinte de ce taux de service, la négociation n'aboutira pas.
• L'acheteur insiste sur la possibilité d'augmenter le volume d'achats sur un produit donné alors que le principal indicateur du vendeur porte sur le développement d'un nouveau produit innovant fortement poussé par sa société. Dans ce cas, l'augmentation de volume proposée par l'acheteur sur le produit « standard » n'a que peu d'impact sur les indicateurs et donc le « Résultat » du vendeur.

Deux facteurs supplémentaires sont à prendre en compte ici.

- **Lorsque les indicateurs de l'entreprise sont déclencheurs d'une prime ou d'un bonus personnel pour le négociateur**, il y aura un « effet multiplicateur ». Dans notre modèle, la note attribuée à « R » sera beaucoup plus importante si l'atteinte de l'indicateur déclenche une prime personnelle.
- **Lorsque les indicateurs de l'entreprise ou de la personne sont à court terme.** Globalement, le négociateur sera plus sensible à l'atteinte d'indicateurs de court terme pour lesquels il aura une pression forte qu'à ceux qui portent sur le long terme.

Pour cette partie « Résultat », nous pouvons étendre le raisonnement à la notion de ligne budgétaire lorsque la négociation porte sur l'aspect « prix ». Que ce soit du côté acheteur ou vendeur, lorsque la personne est au maxi sur

une ligne budgétaire, nous pouvons considérer qu'elle n'a pas de latitude sur cet indicateur. Il convient alors de travailler sur d'autres lignes.

Exemple

Dans cette situation de négociation sur laquelle nous avons travaillé dans le cadre d'une mission d'accompagnement, l'acheteur de terminaux équipant ses points de vente est au maxi de son budget investissement. Le vendeur, de son côté a, au fil de la négociation, fait de nombreuses concessions et arrive à un niveau de prix pour lequel il lui est impossible de baisser davantage. Le delta entre l'objectif de l'acheteur et le prix auquel est arrivé le vendeur est supérieur à 50 K€. Celui-ci sera trouvé sur une autre ligne budgétaire du côté commercial, le budget marketing/communication laissant plus de latitude.

Conseils

	P	E	R
Entreprise			Quels indicateurs ?
Personne	Quels besoins ? Comment les satisfaire ?	Quel effort ? Comment le réduire ?	Quels indicateurs ?

Portez systématiquement votre attention sur les 3 endroits illustrés dans le tableau ci-contre. Tout d'abord, lors de la phase de préparation de la négociation, réfléchissez ou imaginez où peut se situer votre ou vos interlocuteurs en termes de PER et comment faire (leviers). Ensuite lors de l'entretien de négociation, il conviendra, grâce à votre questionnement de valider vos hypothèses en termes de note pour chacun des critères PER. Vous pourrez ensuite orienter vos questions vers la recherche d'idées pour augmenter la notation sur les 3 points.

■ Deuxième pilier : les techniques de créativité

Le deuxième pilier du concept de négociation co-créative© repose sur l'utilisation des techniques de créativité.

Rappelons tout d'abord un principe de base : les techniques de créativité sont utiles pour la phase de préparation de la négociation, l'objectif étant ici de « penser outside the box », de faire table rase du passé pour imaginer des solutions différentes, condition sine qua non dans une négociation difficile. Elles le sont également pour la conduite de la négociation au cours de laquelle nous aurons à stimuler notre interlocuteur pour utiliser avec lui ces techniques.

Volontairement, nous mettons ici l'accent sur les techniques de créativité propres à la phase de divergence, à la production d'idées. Les techniques liées à la phase de convergence seront traitées plus loin dans cet ouvrage.

Les freins à la créativité

La principale difficulté consiste ici à surmonter nos résistances « naturelles » face à l'utilisation de techniques facilitant la production d'idées. Ces résistances sont pour une grande part liées à nos inquiétudes, à nos peurs.

En premier lieu, la « peur de l'inconnu » apparaît comme un frein important. Produire des idées sans savoir où cela va nous conduire n'est pas chose facile, il n'y a pas de garantie de réussite. Le corollaire immédiat est le besoin de contrôle, de maîtrise, de savoir où nous allons. Or, pour être efficace dans cette phase, il nous faut être capable de surseoir à la satisfaction de ce besoin. L'envie ou la volonté de trouver seul une solution et en particulier lors de la phase de préparation de la négociation est également liée à ce besoin de contrôle. N'oublions jamais que trouver des idées à deux personnes est plus efficace que de les trouver seul. La loi 1 + 1 > 2 est particulièrement vérifiée ici dans la mesure où la réactivité ou la capacité à rebondir sur une idée de l'autre est un puissant moteur pour la production d'idées nouvelles.

Un autre frein à la créativité est la peur du ridicule, la peur que notre idée soit considérée comme stupide. La crainte du jugement de l'autre, conséquence de notre ego ou importance personnelle peut tuer dans l'œuf des idées brillantes. C'est une des raisons pour lesquelles il est utile de rappeler à notre interlocuteur la règle « qu'il n'existe pas d'idée stupide » ou de façon plus positive, « que toute idée, quelle qu'elle soit, possède en elle les germes d'une solution ».

Dernier frein enfin, la censure immédiate. C'est la petite voix dans notre tête qui imagine immédiatement toutes les contraintes ou difficultés liées à l'application de l'idée qui vient d'apparaître. C'est le poids de nos habitudes, les références au passé qui nous entravent. Plus notre expérience est forte sur un domaine, plus cette difficulté peut être présente. Comme nous le verrons plus loin, la technique des personnages inspirants est aidante sur ce point.

Le choix de la technique

La difficulté liée à l'utilisation des techniques de créativité en négociation est due pour partie au choix de la ou des techniques à privilégier tant le nombre de celles-ci est important. Guy Aznar nous en propose une centaine dans son ouvrage[4].

Tout d'abord, la technique doit être adaptée à la problématique à traiter. Des explications seront données au sein de cet ouvrage tant dans la partie préparation de la négociation que dans la partie conduite de l'entretien.

Ensuite, la technique doit être adaptée au nombre de participants. Il est évident qu'une technique telle que le brainstorming est beaucoup plus riche lorsqu'elle est utilisée dans un groupe de 10 personnes que lors d'une réunion avec deux participants.

Un autre critère particulièrement important est celui de notre sensibilité personnelle à la technique. Il convient ici de choisir des techniques qui nous correspondent, qui nous parlent. Utiliser une technique qui ne nous convient pas (trop « farfelue », pas assez structurée…) risque de faire remonter au premier plan nos principaux freins à savoir, le besoin de contrôle, la peur du ridicule…

L'implication de l'autre

À partir du moment où nous sommes convaincus de l'utilité des techniques de créativité dans le processus de négociation, il convient d'en convaincre l'autre ! C'est peut-être la première négociation ou méta-négociation à conduire.

Pour ce faire, il sera souvent nécessaire de lui en expliquer l'intérêt et surtout de mettre en avant les résistances dont nous avons parlé précédemment afin d'en limiter l'impact.

L'essentiel

►► **Quelques facteurs clefs de succès**. Prenez le temps de préparer votre négociation : maitrise du dossier, choix des interlocuteurs, conditions…

►► **Dans l'approche de négociation de type « marchandage »**, il est essentiel de préparer arguments, limites et concessions. Chaque concession appelle une contrepartie.

►► **Négocier « gagnant-gagnant »**, c'est avant tout identifier les intérêts derrière chaque position. Ensuite, des solutions satisfaisant les intérêts de chacun peuvent

être proposées.

►► **Les techniques de créativité** s'utilisent à la fois lors de la préparation de la négociation et en cours d'entretien.

►► **Pour satisfaire les intérêts de son interlocuteur**, se centrer sur la Personne (psychologie), les Efforts pour aboutir (à limiter) et les Résultats escomptés (principaux KPI).

Chapitre 2

Préparer la négociation

Executive summary

►► **La préparation de la négociation est une étape clef** à laquelle il est nécessaire de consacrer d'autant plus de temps que le nombre de participants est élevé.

►► **Trois éléments principaux sont à prendre en compte** : la définition de nos objectifs, l'analyse « objective » de la situation et enfin la préparation psychologique ou mentale.

►► **Le croisement des informations « niveau de pouvoir » et « enjeu de la négociation »** sur une matrice permet de définir la tactique à privilégier. Elle permet également de prioriser les actions à conduire lors de la phase de préparation.

Je n'insisterai jamais assez sur l'importance de la préparation dans une négociation. Elle est aussi indispensable lorsque nous négocions seul que lorsque nous négocions à plusieurs.

Malheureusement, tous mes clients ou stagiaires m'avouent ne pas avoir assez de temps à y consacrer et cela va même parfois jusqu'à se réduire entre collègues au temps de déplacement jusqu'à la salle de réunion !… (Est-ce la raison pour laquelle les couloirs sont parfois si longs dans les entreprises… ?)

Certains clients me disent ne pas vouloir préparer car selon eux, une négociation non préparée est plus spontanée, plus propice à l'improvisation et à l'adaptation !

Si l'objectif est d'improviser ou de prendre des risques, je suis tout à fait d'accord. Si l'objectif est justement d'atteindre ceux que l'on s'est fixés, je suis beaucoup plus circonspect. Cette attitude est selon moi étroitement liée

au profil psychologique du négociateur mais ce point sera abordé en détail dans le chapitre 4.

Dans ce chapitre, deux axes majeurs seront abordés : la préparation d'un point de vue tactique ou technique et la préparation psychologique ou mentale.

Pour le premier axe, la suite de l'ouvrage détaille à la fois la notion d'objectif c'est-à-dire quels en sont les critères et à quel moment l'annoncer et l'analyse globale de la situation à partir d'une matrice pouvoir/enjeu. C'est à partir de notre positionnement sur cette matrice que nous pourrons définir notre stratégie de négociation et travailler sur les principaux leviers de pouvoir.

En ce qui concerne le deuxième axe, nous présenterons différentes techniques aidant à nous préparer sur le plan mental de façon à démarrer l'entretien de négociation dans « l'état psychologique » le plus approprié.

En fin de chapitre, nous présenterons quelques outils de préparation de type fiche ou carte mentale.

La définition du ou des objectifs

La légitimité de l'objectif

Rappelons en préambule une phrase clef : « courir à l'objectif peut nuire à la relation… mais satisfaire la relation ne peut nuire à l'objectif ».

Nous allons bien sûr nous interroger sur quels sont nos objectifs en partant toujours de nos intérêts et contraintes mais nous allons également nous interroger sur quels sont les objectifs de l'autre. Cependant, nous resterons centrés sur la définition de nos propres objectifs dans cette partie.

Avant de passer en revue les différents critères qui entrent dans la composition d'un « bon objectif », je souhaite souligner un point essentiel qui fait souvent l'objet de longues discussions au sein des séminaires que j'anime. Je veux parler ici de la « légitimité » de l'objectif.

Avoir un objectif légitime, c'est être fondamentalement convaincu que ce que l'on demande à l'autre est possible, atteignable, conforme à nos valeurs…

Lorsque je conduis une séance de coaching avec l'un de mes clients en vue de l'accompagner à préparer sa future négociation, la première chose que je vérifie est de savoir si cet objectif est légitime pour lui. Si ce n'est pas le cas, nous travaillons alors sur la modification de celui-ci pour qu'il le devienne et cela conduit dans certains cas à préparer une négociation en interne avant de démarrer celle avec le client ou fournisseur…

Car c'est la légitimité de l'objectif qui va renforcer l'assurance de la personne au cours de la négociation et sa congruence c'est-à-dire la cohérence entre ce qu'elle dit et son comportement non-verbal.

Prenons l'exemple d'une personne passionnée par son sujet ou par un objectif pleinement légitime, elle va « vivre » ce qu'elle veut nous faire passer, elle va, comme ont dit souvent, « parler avec ses tripes » et le discours en sera beaucoup plus convainquant.

Les raisons de la « non-légitimité » peuvent être nombreuses :

– perte de confiance en son produit ;

– mauvaise adéquation du produit aux besoins de son interlocuteur ;

– produit de la concurrence plus performant ;

– objectif « exagéré » de demande de baisse de prix ;

– objectif contradictoire avec les valeurs « d'honnêteté » de la personne : les engagements précédents (de volume par exemple) n'ont pas été respectés et on demande à l'acheteur de négocier une baisse supplémentaire avec son fournisseur…

Les critères d'un « bon » objectif

■ Identifions le responsable

Dans le cas de la négociation, lorsque nous avons ou nous nous fixons un objectif, le responsable, c'est bien entendu « nous-mêmes ». Par extension,

nous pouvons nous poser la question « L'atteinte de mon objectif dépend-elle de moi ? »

■ Utilisons un verbe d'action

Il est préférable d'utiliser un verbe d'action plutôt qu'un verbe d'état comme « être ».

■ Définissons l'objectif de façon positive

Nous sommes nombreux à avoir en tête l'image du verre d'eau à moitié plein ou à moitié vide. Sans vouloir reprendre les expressions d'artistes de variété ou d'hommes politiques concernant la nécessité « d'être positif dans son attitude », je pense que c'est un critère important pour la définition de l'objectif. En effet, d'éminents spécialistes ont montré que notre inconscient ne comprend pas le négatif. Ainsi, lorsque nous nous disons « je ne dois pas rater ceci » (engagement au tennis, examen…), notre inconscient comprend tout simplement l'inverse !

Je n'affirme pas ici que de ne pas formuler positivement un objectif nous empêche « à coup sûr » de l'atteindre mais lorsque nous sommes dans une situation où l'atteinte de l'objectif est délicate, il est important de mobiliser toutes nos ressources afin de pouvoir l'atteindre et l'harmonie entre notre inconscient et notre conscient en fait partie.

■ Précisons un résultat de façon spécifique et mesurable

Il n'y a qu'à partir du moment où mon objectif est mesurable que je pourrai vérifier si je l'ai atteint ou non. J'entends parfois des personnes me dire que, dans une négociation donnée, leur objectif est de gagner le plus possible (ou de perdre le moins possible) ; dans ce cas, je suis persuadé qu'elles n'atteindront jamais leur objectif ou que, si c'est le cas, elles ne le sauront même pas !

Je précise qu'une telle attitude ou approche de l'objectif ne trouve pas sa place dans les négociations co-créatives© !

■ Décidons des délais

Un objectif doit absolument être assorti d'un délai et de ce délai, dépendront beaucoup de choses : l'objectif lui-même, les moyens à mettre en œuvre, la tactique…

■ Évaluons un coût en argent et/ou en temps

Ce n'est pas à proprement parler une caractéristique de l'objectif mais il est important à évaluer car ce calcul peut quelquefois nous amener à reconsidérer notre objectif : est-ce intéressant ou raisonnable d'investir autant de temps ou de ressources pour ce que cela va m'apporter ?

Les différents niveaux d'objectifs

Définir de négociation ne peut se faire sans travailler en parallèle sur les finalités. C'est ce que nous appelons les différents niveaux d'objectifs.

Il s'agit de remonter à un niveau de plus en plus élevé en se posant la question : « et qu'est ce que cela va me permettre d'atteindre ? » Plus nous travaillons sur les finalités, plus nous ouvrirons le champ des possibles dans la négociation.

Exemple

M. X, responsable d'une plateforme d'accueil téléphonique et de traitement des demandes clients vit la situation suivante : le nombre d'appels venant de l'extérieur a augmenté de 10 % sur les 8 derniers mois et l'une des personnes de son service vient de quitter l'entreprise. Il fait alors le calcul du nombre d'heures nécessaires en termes de ressources humaines et se définit l'objectif suivant pour la négociation avec son supérieur hiérarchique : « recruter à durée indéterminée au sein de mon service un nouvel opérateur d'ici 3 mois ». Cet objectif semble a priori répondre aux principaux critères définis précédemment (légitime, positif, mesurable, défini dans le temps…).
Son supérieur hiérarchique lui oppose alors un refus. Engager dans ce cas une négociation sur le poste (à 70 %, 80 %…) ne peut que conduire à une satisfaction partielle voire mauvaise des intérêts des deux protagonistes. Travailler alors sur les finalités ouvre d'autres perspectives. Qu'est-ce qu'un opérateur supplémentaire va me permettre d'atteindre ? (traiter les appels en temps et en heure). Qu'est ce que traiter les appels en temps et en heures va me permettre d'atteindre ? (obtenir un taux de satisfaction clients de 87,5 %). En poursuivant ce raisonnement, des solutions du type « faire une action de Lean Manufacturing pour optimiser l'emploi des ressources » ou « investir dans une installation téléphonique plus performante » se font jour peu à peu et permettent de trouver une solution satisfaisant à 100 % un objectif qui a été réfléchi à un niveau différent.

La vérification et l'intégration de l'objectif

Une fois notre objectif défini, nous pouvons nous poser quelques questions le concernant. Cela permettra à la fois de vérifier s'il satisfait aux critères précédents et véritablement de l'intégrer, de développer notre motivation le concernant.

Je vous propose ci-après un tableau permettant de faire ce travail à partir d'un moyen mnémotechnique : O.S.M.O.S.E.

MÉTHODE POUR UNE VÉRIFICATION ET UNE INTÉGRATION DE L'OBJECTIF		
O	**Objectif clair**	*À quoi verrai-je que j'ai atteint mon objectif et quand ?*
		La réponse à ces questions permet de vérifier les critères de mesurabilité et de délai.
S	**Sans arrière-pensée**	*Est-il légitime de demander cela à mon interlocuteur ?*
		La réponse à cette question concerne bien entendu la notion de légitimité (traitée en début de chapitre).
M	**Moyens**	*Quels sont les moyens (temps, personnes, outils, argent…) et les ressources personnelles (envie, pugnacité…) dont j'ai besoin ?*
		Nous dressons ici l'inventaire des moyens et les mettons en rapport avec ce que va nous apporter l'atteinte de notre ou nos objectifs.
O	**Obstacles**	*Quels sont les obstacles à l'atteinte de mon objectif et comment les contourner ?*
		De la même façon que pour les moyens et les ressources, nous dressons la liste des écueils qui pourront surgir.
S	**Sabotage**	*Que puis-je perdre en atteignant mon objectif ?*
		Cette question peut a priori surprendre car, lorsque nous nous fixons un objectif, ce n'est pas pour perdre quelque chose. Ici le principal « responsable » est notre inconscient qui peut nous jouer des tours. Ainsi, atteindre notre objectif sur un plan peut entraîner des pertes sur un autre. L'illustration est malheureusement celle des personnes qui se fixent un objectif très ambitieux au plan professionnel, qui y consacrent une énergie et un temps considérable au détriment de leur vie familiale ou personnelle.
E	**Effet**	Quel sera l'effet de l'atteinte de mon objectif sur moi et sur

		les autres ?
		Se mettre dans la situation de l'atteinte de notre objectif, visualiser celle-ci, sentir notre joie ou satisfaction, imaginer les félicitations de nos collègues ou amis est le plus sûr moyen de faire monter notre motivation et donc notre énergie à son plus haut niveau.

La dynamique de l'objectif

Quel que soit l'objectif que nous nous fixons, sa dynamique est généralement la suivante (figure 2.1).

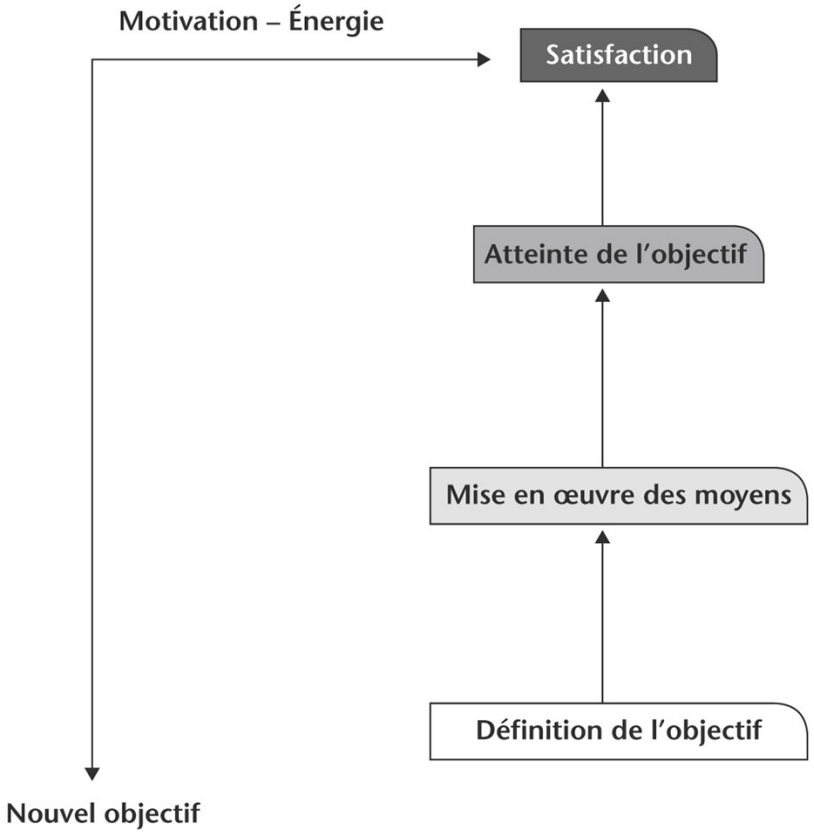


Figure 2.1 – Dynamique de l'objectif

Nous commençons par définir l'objectif puis nous mettons en œuvre les moyens pour l'atteindre. Cela nous permet d'accéder à la troisième étape, à savoir l'atteinte de notre objectif. Mais il ne faut pas oublier la dernière étape, qui est la satisfaction par rapport à l'atteinte de l'objectif. Se féliciter ou partager ce moment avec d'autres permet de développer la motivation ou l'énergie pour passer à un nouvel objectif.

Cette étape est fréquemment « oubliée » dans le cadre du management et lorsqu'un objectif est atteint, le responsable du projet ne prend pas le temps de réunir son équipe pour « savourer » ce moment. Et c'est ainsi que l'on assiste peu à peu à une baisse de la motivation générale, à un *turnover* de plus en plus élevé…

Lorsque l'objectif ne concerne que nous-même et qu'il est éloigné dans le temps, à long terme, il est important de le scinder en sous-objectifs. Vivre la satisfaction de l'atteinte de chacune des étapes intermédiaires nous donnera alors la motivation et l'énergie pour continuer sur notre lancée, jusqu'à l'atteinte de l'objectif final.

À quel moment annoncer son objectif ?

Choisir le moment auquel annoncer son objectif dans la négociation est un point crucial car décider de le faire avant que son interlocuteur n'annonce le sien peut considérablement modifier le déroulement des événements.

Cela est particulièrement vrai du côté des acheteurs. La plupart du temps, ceux-ci refusent de l'annoncer en premier et préfèrent « laisser venir » le vendeur. L'idée sous jacente est que le commercial fera peut-être une offre qui sera inférieure à l'objectif de prix de l'acheteur d'où un gain potentiel.

Cependant, une telle tactique est loin d'être la meilleure dans tous les cas. À certaines conditions, l'acheteur doit annoncer son objectif en premier. Deux conditions sont nécessaires pour pratiquer ainsi :

– l'objectif de l'acheteur est particulièrement ambitieux ;

– l'acheteur possède une bonne connaissance du produit et du marché en particulier sur le critère prix.

Lorsque ces deux conditions sont réunies, l'acheteur doit annoncer son objectif en premier. Il n'y a ici aucun risque pour que le prix du vendeur soit spontanément en dessous de son objectif. Retenons que « celui qui dégaine le premier fixe le niveau du débat ». Cela n'exclut pas bien sûr une légère sous estimation de son budget dans l'annonce pour laisser une latitude à une part de marchandage dans la négociation si cela fait partie des habitudes du commercial.

L'accroche pour l'acheteur peut alors être la suivante :

« M^me X., mon objectif dans cette discussion est d'arriver à un budget de 425 000 € et l'objectif de notre négociation est de regarder **comment** y parvenir. Notons ici que le fait d'annoncer l'objectif de cette façon conduit directement à une approche co-créative à savoir « comment faire pour y arriver » et non pas à une approche sur les positions de type « vous êtes trop cher ».

L'acheteur devra donc, selon les cas, ne pas hésiter à annoncer clairement son objectif dès le début de la négociation.

L'analyse de la situation

Présentation de la matrice enjeu/pouvoir

Analyser la situation à partir de la matrice enjeu/pouvoir permet de décider des grandes orientations à donner à la négociation aussi bien en matière de préparation qu'en matière de conduite de l'entretien.

Cette matrice est construite à partir des deux axes suivants.

■ En ordonnée, le niveau d'enjeu

Celui-ci peut être financier mais aussi personnel. C'est le cas par exemple lorsque le négociateur vient de prendre ses fonctions au sein de l'entreprise. Sa première négociation peut être d'un enjeu financier relativement faible. En revanche, la personne peut considérer que l'enjeu est élevé en se sentant testée sur cette première action. Elle doit « faire ses preuves », montrer à son hiérarchique ou à son entourage que ses compétences en matière de négociation sont élevées.

Il y a donc une part de subjectivité dans l'évaluation du niveau d'enjeu. Une façon de définir plus objectivement celui-ci et d'atténuer le filtre de nos émotions consiste à se poser cette question : « objectivement, qu'est ce que je peux perdre si j'échoue ou si je n'atteins pas mes objectifs dans cette négociation ? » Si la perte est élevée, l'enjeu est fort ; dans le cas contraire, l'enjeu est limité ou faible.

En matière de négociation, l'analyse de l'enjeu est bien souvent limitée à l'aspect financier. Même si la négociation porte sur des délais par exemple, in fine, cela se traduira par un impact financier.

■ En abscisse, le niveau de pouvoir

Pour l'analyse de la situation, la réflexion est souvent orientée vers notre propre niveau de pouvoir pour la négociation qui nous concerne. Il est bien sûr possible de faire une analyse « en miroir » mais nous privilégierons ici le pouvoir nous concernant.

C'est en particulier pour cet axe de la matrice que la dimension de subjectivité est la plus élevée. Il n'est en effet pas toujours évident d'estimer de façon « fiable » notre propre niveau de pouvoir. Ce niveau de fiabilité est important car les erreurs ont ici des conséquences particulièrement importantes… et douloureuses ! Imaginons un instant que nous estimions que notre niveau de pouvoir est fort dans une situation et que par conséquent, nous tentions un « passage en force » pour imposer une position. Si notre analyse est fausse et que le pouvoir est du côté de notre interlocuteur, la réaction peut être violente, l'autre n'ayant aucune retenue pour nous imposer sa propre position.

La difficulté d'estimation du niveau de pouvoir est illustrée par l'anecdote suivante.

Exemple

> Il y a quelques années, j'ai conçu un cas théorique de négociation sur lequel je faisais travailler mes stagiaires lors des séminaires que j'animais. La question posée était : « à partir de ce cas, déterminez où se situe le pouvoir, plutôt du côté de l'acheteur ou plutôt du côté du vendeur ? Lorsque je donnais ce cas à des publics d'acheteurs, la réponse était invariablement « du côté des vendeurs ! » Vous imaginez la réponse lorsque je posais la question à des publics de vendeurs ! C'était exactement l'inverse. Je me suis alors demandé si l'un des principes en matière d'analyse de pouvoir est que « l'on tend généralement à attribuer plus de pouvoir à l'autre qu'il n'en a réellement ». Après réflexion, je me suis rendu compte que la seule conclusion que je pouvais tirer de cette situation est « qu'il existe une forte dimension de subjectivité dans l'analyse du pouvoir ».

Une explication réside dans la formule suivante. Dans une négociation, le pouvoir perçu c'est-à-dire celui que l'on estime (nous concernant) est égal au niveau de pouvoir réel (lié à la situation) moins le pouvoir exprimé par l'autre.

Pouvoir perçu = pouvoir réel – pouvoir exprimé

Exemple

L'acheteur X a analysé le volume de ses achats avec un fournisseur donné et a calculé que sa masse achats représente 20 % du chiffre d'affaires total de son fournisseur. Il peut donc considérer que le niveau de pouvoir que l'on appelle ici « réel » est relativement élevé. Cependant, au cours de la négociation, le fournisseur se comporte comme si son client n'avait que peu d'importance en lui proposant même d'arrêter la relation. Imaginons que ce comportement ne ressemble pas à du bluff et que le fournisseur semble sincère. Dans ce cas, le pouvoir exprimé semble fort. La résultante, Pouvoir réel (situation) – pouvoir exprimé (par le fournisseur) donne un pouvoir beaucoup moins important que ce que pouvait imaginer l'acheteur au début de la négociation.

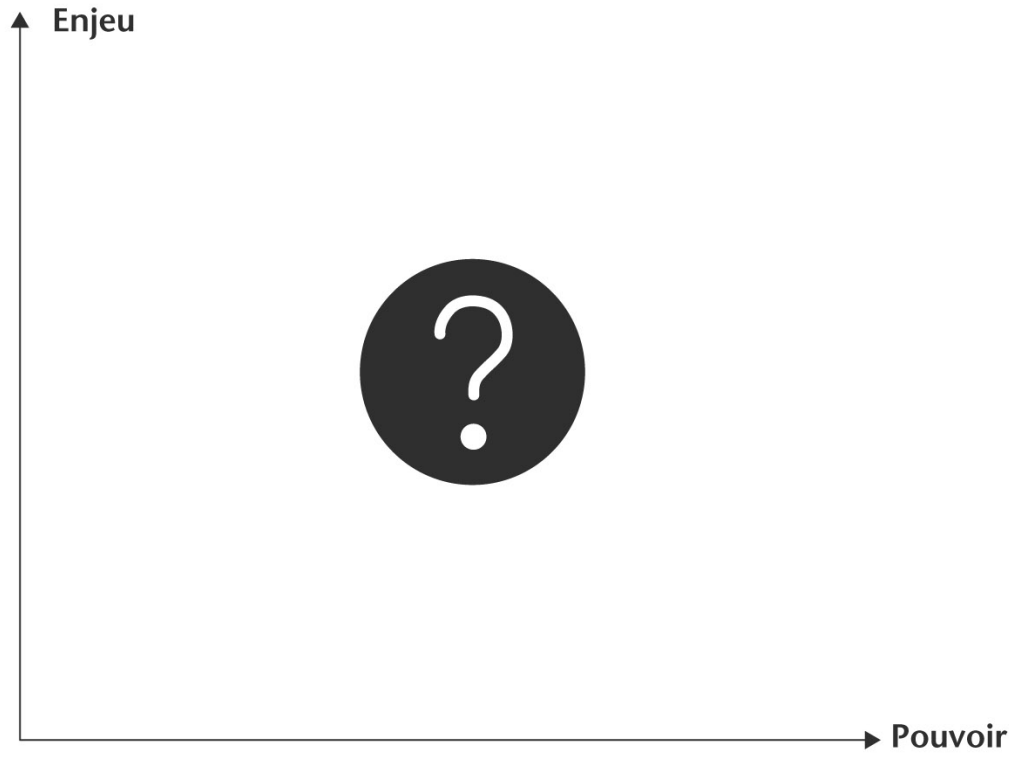


Figure 2.2 – La matrice enjeu/pouvoir

Lorsque nous nous sommes positionnés sur la matrice, il reste à en déduire les grandes orientations à donner à la préparation ou à la négociation. Il est bien évident que si nous nous situons sur une partie de la matrice avec un enjeu fort et un pouvoir faible, notre approche de la négociation sera bien différente que si nous nous situons avec un pouvoir fort et un enjeu moyen ou faible par exemple. Nous détaillerons les

principaux cas de figure dans la partie consacrée à l'utilisation de la matrice.

Analyse détaillée du niveau de pouvoir

Cette partie permet de réaliser une analyse plus objective du niveau de pouvoir dans la négociation. Ce niveau est estimé à partir de 6 critères ou curseurs principaux : attractivité/motivation, choix, influence/leadership, information, temps et enfin sanction/bonus.

Pour chaque curseur, il convient de positionner une note allant de 1 à 5, 1 représentant le niveau de pouvoir le plus faible et 5 le plus fort. Cette note sera constituée de la moyenne de l'ensemble des sous critères (voir tableau plus loin). En ce qui concerne les sous critères, la liste n'est pas exhaustive. Chaque négociateur pourra l'enrichir en fonction de son secteur et du contexte. De plus, il est possible d'affecter un coefficient de pondération à chacun des curseurs ou sous critères en considérant par exemple que le curseur « attractivité/motivation » a plus de poids que le curseur « information » ou « temps » par exemple. L'objet n'est pas ici de rentrer dans ce niveau de détail et je laisse à chaque lecteur la liberté de le faire.

Dans cet ouvrage, j'ai volontairement fait le choix de présenter les différents sous critères dans deux situations : la négociation d'achats et la négociation interne entre collègues. Je n'ai pas abordé le cas de la négociation de vente qui peut être aisément fait à partir de l'angle « achats » dans une volonté de simplification. Ici encore, le lecteur aura toute latitude pour le faire.

■ Attractivité

Ce curseur permet de définir quel est notre niveau d'attractivité vis-à-vis de notre fournisseur, client ou collègue selon les cas.

Attractivité/Motivation[1] en cas de négociation d'achats

Taux de dépendance du fournisseur : il s'agit du ratio volume d'achats/CA du fournisseur. Plus le taux de dépendance est élevé, plus fort sera notre

pouvoir. Il existe cependant une limite qui varie selon les cas (ancienneté de la relation…) au-delà de laquelle le niveau de pouvoir chute brutalement.

Par exemple, lorsque la part achats représente plus de 50 % du CA total du fournisseur, l'acheteur ne pourra pas se désengager rapidement (cas de jurisprudence liés à la « gérance de fait ») et je considère dans ce cas que son niveau de pouvoir chute en ce qui concerne ce sous-critère.

- **Potentiel de CA** : ce point est également à prendre en compte dans la logique du premier. Le client ne représente peut-être pas une part importante du CA de son fournisseur mais il peut potentiellement devenir important sur des produits ou services qui ne sont pas aujourd'hui achetés chez son fournisseur.
- **Importance de la référence** : lorsque la référence de l'entreprise acheteuse (client) est importante pour le fournisseur, ce qui est le cas lorsqu'il s'agit d'une entreprise leader sur son marché par exemple, la note concernant ce sous critère sera élevée.
- **Place dans la stratégie du fournisseur** : la logique est identique au point précédent. Si garder le client est un élément clef dans la stratégie du fournisseur, alors le pouvoir sera élevé et inversement.

Attractivité/Motivation en cas de négociation interne

- **Sensibilité au problème** : la réponse à la question « mon interlocuteur est-il concerné par mon problème ? » permet d'attribuer la note. Si mon collègue est directement concerné ou impacté par mon besoin ou problème, la note sera élevée et réciproquement.
- **Compétence** : si mon interlocuteur est concerné par mon besoin, en quoi mes compétences peuvent-elles l'intéresser ? S'il n'est pas concerné, aurais-je des compétences pouvant l'intéresser sur un autre point ? La note dépendra des réponses à ces questions.

■ Choix

Quels sont les choix qui se présentent à moi pour répondre à mon besoin ?

Choix en cas de négociation d'achats

- **Différentes technologies** : plus nous disposons de technologies différentes pouvant répondre à notre besoin, plus la note sera élevée. Travailler à partir d'un cahier des charges fonctionnel et non pas technique permet d'élargir ce choix
- **Différents fournisseurs** : lorsque l'acheteur dispose de plusieurs fournisseurs référencés au panel pour répondre à son cahier des charges, la note sera élevée. Une situation de mono sourcing par exemple fera apparaître la note la plus faible.
- **Coûts de conversion** : ce critère est étroitement lié au précédent. Il concerne les dépenses liées au changement d'un fournisseur : transfert d'outillage, volume de stock de pièces détachées, formation des personnes pour gérer un nouveau fournisseur…

Choix en cas de négociation interne

- **Traitement par une autre personne** : si une autre personne peut traiter notre problème ou répondre à notre besoin à la place de notre interlocuteur principal, la note sera élevée ; si notre interlocuteur est le seul à pouvoir le faire, la note sera faible.
- **Possibilité de ne rien faire** : cette ligne peut surprendre. Cependant, lorsque l'on se pose cette question, la réponse est souvent surprenante ! Dans ce cas, si en ne prenant pas en charge le problème il ne se passe rien, la note sera au maxi.
- **Traitement du besoin par moi-même** : ce critère consiste à se passer de l'interlocuteur avec lequel nous négocions pour faire les choses nous-mêmes. Si cette possibilité existe, encore une fois, la note sera au maxi.

■ Influence/Leadership

Ce critère est plutôt centré sur le pouvoir en interne que ce soit au sein de notre organisation ou dans celle de notre interlocuteur.

Influence/Leadership en cas de négociation d'achats

- **Capacité à convaincre mes collègues en interne** : ce critère mesure la capacité de l'acheteur par exemple à faire accepter en interne une modification du cahier des charges. A-t-il l'influence suffisante pour cela ? A contrario, si le fournisseur a une grande capacité d'influence sur les collègues (prescripteurs) de l'acheteur, la note sur le critère sera faible.
- **Appui de la hiérarchie/légitimité** : ce qui peut augmenter le pouvoir de l'acheteur ici, c'est par exemple la légitimité de son objectif. Plus il est légitime, plus sa capacité à développer son leadership sera grande. Dans le même ordre d'idée, avoir une hiérarchie qui n'hésite pas à s'impliquer permet à l'acheteur d'augmenter sa note sur ce point.
- **Influence sur les collègues de son interlocuteur** : lorsque l'acheteur dispose d'un réseau de relations chez son fournisseur, cela augmente son pouvoir. Il s'agit ici pour moi d'un élément important car cela est souvent peu développé. Autant les commerciaux cherchent à développer leur réseau chez leurs clients en dehors de l'acheteur, autant cette pratique est peu répandue dans le secteur des achats.

Influence/Leadership en cas de négociation interne

- Nous retrouvons ici globalement les mêmes sous-critères que pour la négociation d'achat à savoir **l'appui de la hiérarchie, la légitimité de l'objectif et le réseau d'influence en interne**.
- Cependant, nous pouvons ajouter le sous-critère suivant : **l'impact par rapport au service.** Cela concerne l'impact de la négociation sur le Service ou la Direction à la fois de nous-même et de notre interlocuteur. Plus l'impact sur le fonctionnement du service est élevé, plus la note sera forte.

■ Information

Ce critère est centré sur notre niveau d'information concernant notre interlocuteur ou son entreprise. Plus le niveau d'information en notre possession est élevé, plus la note de ce curseur de pouvoir est forte.

Information en cas de négociation d'achats

- **Décomposition/structure de coûts** : le pouvoir de l'acheteur est ici directement lié à sa connaissance de la structure de coûts de son fournisseur. En France, dans le secteur automobile en particulier et ce depuis de nombreuses années, les organisations achats ont beaucoup travaillé sur ce point et mettant en place des équipes spécialisées permettant de faire un calcul particulièrement fin de la structure de coût de leurs fournisseurs.
- **Connaissance des objectifs de l'autre et de ses principaux KPI** : nous avons déjà parlé de ce point dans un précédent chapitre. Plus l'acheteur aura d'information sur les intérêts (PER) de l'autre, plus son pouvoir sera grand dans la négociation.
- **Connaissance de la santé financière du fournisseur** : il n'est pas facile d'obtenir des informations « à jour » sur ce point car les principales données viennent de l'analyse des bilans des entreprises. Or, un bilan donne une indication à un instant « t » avec plusieurs mois de retard (délais liés à la finalisation du bilan, à la publication des documents financiers…).

  Ainsi, la situation de l'entreprise au moment où l'acheteur négocie avec lui peut être bien différente de ce qu'elle laisse apparaître dans son bilan. L'indicateur « trésorerie » est souvent plus « réactif ». En effet, la trésorerie est l'un des premiers postes impacté par une baisse de performance d'une entreprise. L'acheteur devra donc être particulièrement attentif à tous les changements de comportement de son interlocuteur commercial concernant la trésorerie : tentative de négociation sur une réduction des délais de paiement, relance plus fréquente sur des éventuels retards de règlement, recours à l'affacturage (Dailly…).
- **Connaissance du fonctionnement interne de l'autre** : cela recouvre par exemple le circuit de décision au sein de son entreprise, ses habitudes de négociation…
- **Connaissance de l'historique du dossier** : plus l'acheteur dispose d'information sur l'historique des négociations, des volumes de CA, sur les incidents qualité… plus son pouvoir sera fort et la note élevée.

Information en cas de négociation interne

Nous retrouvons ici également des sous critères communs avec la situation de négociation avec un fournisseur : connaissance de l'historique du dossier, des KPI de l'autre, du circuit de décision. L'accent sera peut-être à mettre sur son niveau de relation avec des collègues que nous pouvons avoir en commun.

■ Temps

Rappelons ici que le temps reste l'un des premiers facteurs de manipulation en négociation. Lors de la préparation de toute négociation, il convient de se poser la question « est-ce que le temps joue en ma faveur ou en faveur de l'autre ? »

Nous ne ferons pas ici de différence entre la négociation d'achats et la négociation interne, les sous-critères étant strictement les mêmes.

Temps en cas de négociation d'achats et de négociation interne

- **Influence à court terme** : le temps est il en notre faveur à court terme ?
- **Influence à plus long terme** : le temps est il plutôt en notre faveur à long terme ?

■ Sanction/Bonus

En matière de levier de pouvoir, le réflexe, chez bien des négociateurs est de regarder comment ils peuvent « contraindre » leur interlocuteur grâce à des sanctions possibles pour la suite des négociations. J'inclus ici volontairement la notion de bonus qui est dans une même logique. Nous sommes ici dans le choix « de la carotte ou du bâton ».

Sanction/Bonus en cas de négociation d'achats

- **Avancement ou retard dans le traitement ou le lancement d'une commande** : pour identifier le niveau de pouvoir sur ce sous-critère, il convient de savoir si l'acheteur a la capacité d'avancer ou de retarder le lancement d'une commande. La note dépendra de cette capacité. Par exemple, si son prescripteur, en interne, a une fenêtre de temps très

étroite concernant la livraison d'un bien ou d'un service, l'acheteur aura un pouvoir faible.

- **Baisse ou augmentation de volume ou de cadence** : les volumes et le cadencement des livraisons des produits sont-ils figés ou pas ?
- **Application des pénalités** : s'il existe des pénalités au contrat en cas par exemple de dégradation de taux de service ou de non respect des délais de livraison, l'acheteur a-t-il le pouvoir de les appliquer ou pas ? Nous remarquons que sur ce point, dans de nombreuses entreprises, il existe des pénalités au contrat mais elles sont rarement appliquées et surtout l'acheteur n'a pas l'autonomie ou le pouvoir pour les faire appliquer. Il est vrai que ce cas est de plus en plus rare…
- **Sortie de panel ou changement de catégorie** : la sortie de panel est une sanction ultime. L'acheteur décide alors de supprimer son fournisseur de sa base de données. Sur le même registre, il existe des sanctions moins « définitives » : fournisseur non consulté sur le prochain appel d'offres, rétrogradation dans la typologie fournisseurs (le fournisseur passe d'un statut de fournisseur « clef » par exemple à un statut de fournisseur « standard »). À l'inverse, l'acheteur peut avoir le pouvoir (ou pas) de référencer son fournisseur dans une autre société du groupe ou de le faire passer d'une typologie fournisseur à une autre plus valorisante ou plus intéressante.
- **Bonus financier** : le bonus financier consiste à payer le fournisseur plus que ce qui est prévu au contrat. Par exemple, une négociation se termine, tout a été défini en termes de prix, délais… entre l'acheteur et son fournisseur et l'acheteur propose alors au fournisseur un bonus s'il livre plus tôt que prévu.

  L'illustration de ce cas a été vécue chez l'un de mes clients. En fin de négociation, le Responsable Achats a proposé au fournisseur de lui payer un bonus de 3 000 euros supplémentaires par semaine de livraison d'une machine en avance par rapport au planning prévu. Le fournisseur a été capable de livrer 2 semaines plus tôt, et a empoché 6 000 € de plus ! Cette situation est rare car elle pose un problème en interne aux achats : payer 6 000 € de plus a un impact négatif sur la mesure de la performance achats. Il a donc fallu que le Responsable Achats négocie en interne avec le Contrôle de Gestion pour valoriser

(en termes de performance) ce qu'une livraison en avance permettrait à l'entreprise de gagner.

Dans une pure logique de gestion, disposer de la machine deux semaines plus tôt donc produire et vendre deux semaines plutôt a procuré à l'entreprise un gain largement supérieur aux 6 000 € de bonus. Mais il en est tout autrement en matière de mesure de la performance achats !

L'utilisation d'une carte heuristique ou carte mentale ou mind map

■ Le principe

Les cartes heuristiques ou mentales sont beaucoup utilisées en matière de créativité. C'est un outil particulièrement puissant qui nous aide non seulement à faire germer des idées nouvelles mais également à structurer notre pensée.

Heuristique vient du grec ancien *eurisko* qui signifie « je trouve ».

L'utilisation des cartes mentales est ancienne, le concept a semble-t-il été trouvé par Aristote. Il en a été trouvé plus tard dans des ébauches de Léonard de Vinci. Plus récemment, c'est dans les années 70 que le psychologue Tony Buzan leur a donné un véritable essor et les a développées en se basant sur les recherches en Neurosciences.

La carte heuristique fonctionne de façon similaire à notre cerveau. Elle facilite la pensée logique et la créativité par un fonctionnement harmonieux de nos deux hémisphères, le gauche et le droit.

Ses apports sont fort nombreux. Elle favorise les processus associatifs, base de notre créativité. Cette association permet également de favoriser la mémorisation car la mémoire elle-même n'a pas d'organisation linéaire mais associative. Enfin, elle permet une transcription particulièrement rapide des idées.

Elle peut être créée sous format papier (papier-crayon) ou informatique, de nombreux logiciels de mind mapping existant à ce jour.

C'est donc une technique qui apporte une réelle plus value dans la phase de préparation de la négociation en termes de production/structuration

d'idées mais également de mémorisation.

■ Exemple de carte

La carte ci-après illustre la préparation (non exhaustive) d'une négociation pour l'achat d'une machine outil.

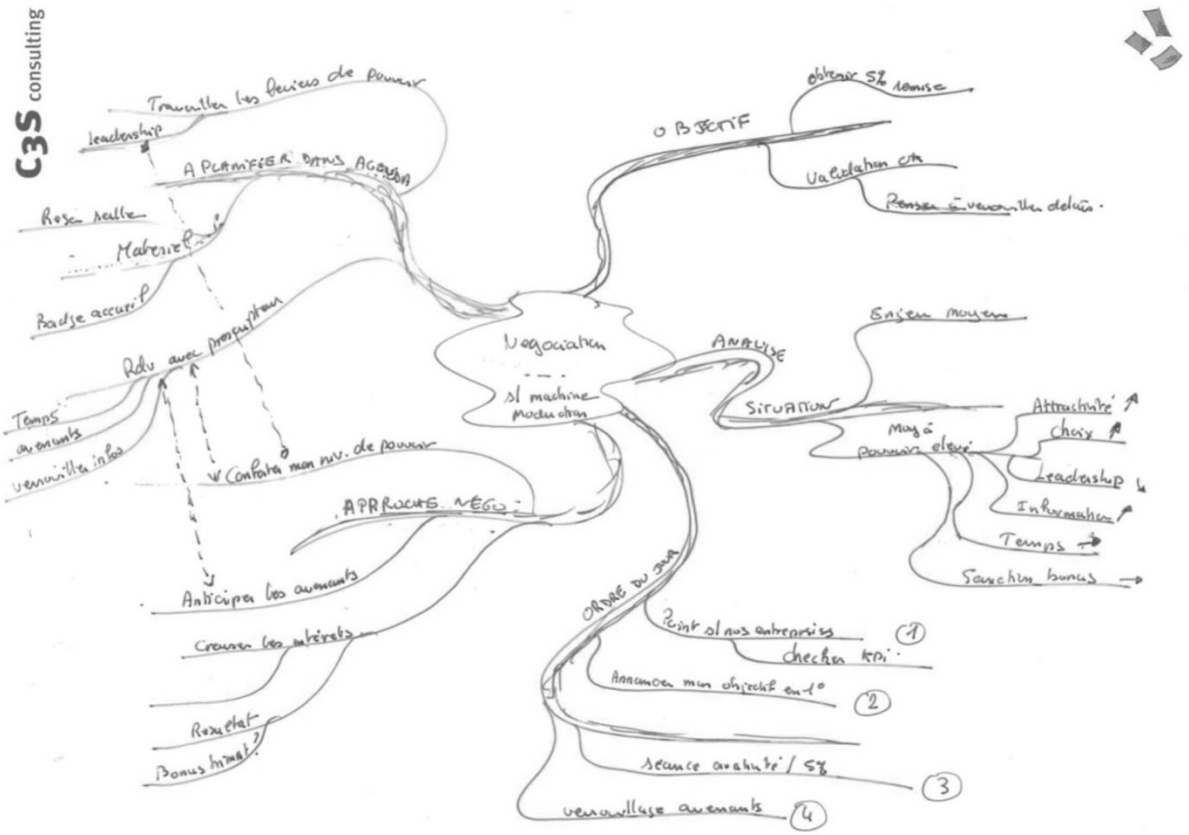


Figure 2.3 – Exemple de carte mentale pour préparer la négociation

Nous identifions 5 principales branches :

1. L'objectif

La branche objectif sert essentiellement de check-list rapide. L'objectif est défini, il est validé sur les différents critères (ce qui laisse supposer que nous avons fait ce travail de validation). La branche indique de verrouiller les délais, elle met ici l'accent sur un point à ne pas oublier. Nous pourrons le retrouver dans d'autres branches.

2. L'analyse de la situation

Les deux axes enjeu et pouvoir sont pris en compte et les flèches vers le haut, vers le bas ou horizontales représentent le niveau de pouvoir pour chaque critère (fort, moyen ou faible). Remarquons ici que le niveau de détail est bien inférieur à ce que nous avons présenté plus haut. C'est une façon d'illustrer que la méthode n'a pas à être utilisée de façon « académique » dans tous les cas.

3. L'approche de la négociation

Il s'agit d'une approche générale mettant en avant les points clefs. Inutile de rentrer dans le détail si nous voulons à l'issue de ce travail avoir une vue claire et facilement mémorisable de la situation.

4. L'ordre du jour

Dans cette branche, nous retrouvons les étapes clefs de l'ordre du jour, donc de l'entretien de négociation avec par exemple une sous branche (« creuser les Kpi ») mettant l'accent sur un point sur lequel être particulièrement attentif.

Les indications chiffrées (de 1 à 5) mettent en avant la chronologie des points à l'ordre du jour. je conseille dans un premier temps de noter tous les points à mettre à l'ordre du jour pour ensuite noter l'ordre des points.

5. À planifier dans l'agenda

Au cours de la construction de la carte, des tâches sont à planifier toujours en association avec des idées. Cette branche permet de noter toutes ces tâches pour les insérer ensuite dans notre agenda. L'intérêt de certains logiciels de Mind Mapping est qu'ils permettent d'exporter directement une tâche notée sur la carte dans la liste des tâches vers Microsoft Outlook par exemple.

Concernant la construction de la carte, celle-ci peut être réalisée en plusieurs fois, le gros avantage est que lorsqu'on la reprend après une période de pause, nous avons immédiatement une vue d'ensemble et une vision claire de la situation.

FICHE DE PRÉPARATION À LA NÉGOCIATION

Négociation :	Date et lieu :	Objet de la réunion :

Participants achats :	Participants fournisseur :
–	–
–	–
–	–

INTÉRÊTS

Interlocuteur 1	P	E	R
Entreprise			
Personne			
Interlocuteur 2	P	E	R
Entreprise			
Personne			

OBJECTIFS

Objectif général/finalités :

Objectifs :
–
–
–

Délais et impact :

FICHE DE PRÉPARATION À LA NÉGOCIATION (suite)

Solution de repli (autre choix) :

CURSEURS DE POUVOIR					
Attractivité/motivation	*Niveau de pouvoir*				
	Faible				Élevé
Taux de dépendance Fournisseur					
Potentiel de CA					
Importance de la référence					
Place dans la stratégie du fournisseur					
Choix	*Niveau de pouvoir*				
	Faible				Élevé
Différentes technologies					
Différents fournisseurs					
Coûts de conversion					
Influence leadership	*Niveau de pouvoir*				
	Faible				Élevé
Capacité à convaincre en interne					
Appui de la hiérarchie/légitimité					
Influence chez le fournisseur					
Information	*Niveau de pouvoir*				
	Faible				Élevé
Décomposition/structure de coûts					
Objectifs et KPI de l'autre					
Santé financière du fournisseur					
Fonctionnement interne du fournisseur					
Historique des relations et du dossier					

FICHE DE PRÉPARATION À LA NÉGOCIATION (suite)

Temps	*Niveau de pouvoir*				
	Faible				Élevé
Influence à court terme					
Influence à long terme					

Sanction/Bonus	*Niveau de pouvoir*				
	Faible				Élevé
Avancement/retard de la commande					
Baisse ou augmentation de volume					
Pénalités					
Sortie de panel ou de typologie					
Bonus financier					

POSITIONNEMENT SUR LA MATRICE

Enjeu		
		Pouvoir

Commentaires :

FICHE DE PRÉPARATION À LA NÉGOCIATION (suite)		
ORDRE DU JOUR		
Est ce que j'annonce mon objectif en premier ?	Oui	Non

Clause :	Objectif :	Limites :	Arguments/ concessions :

Remarques diverses :

L'utilisation de la matrice enjeu/pouvoir

Dans une partie précédente, j'ai présenté la matrice enjeu/pouvoir pour analyser la situation de négociation. Je vais maintenant la présenter pour définir nos grandes orientations en matière de préparation et de conduite de la négociation.

Le fonctionnement général de la matrice

Nous identifions 5 positions majeures sur la matrice : pouvoir faible et enjeu fort, pouvoir faible et enjeu faible, pouvoir équilibré et enjeu moyen à fort, pouvoir fort et enjeu fort et enfin pouvoir fort et enjeu faible.

Le schéma ci-dessous illustre les actions à conduire en fonction de ces 5 positions clefs.

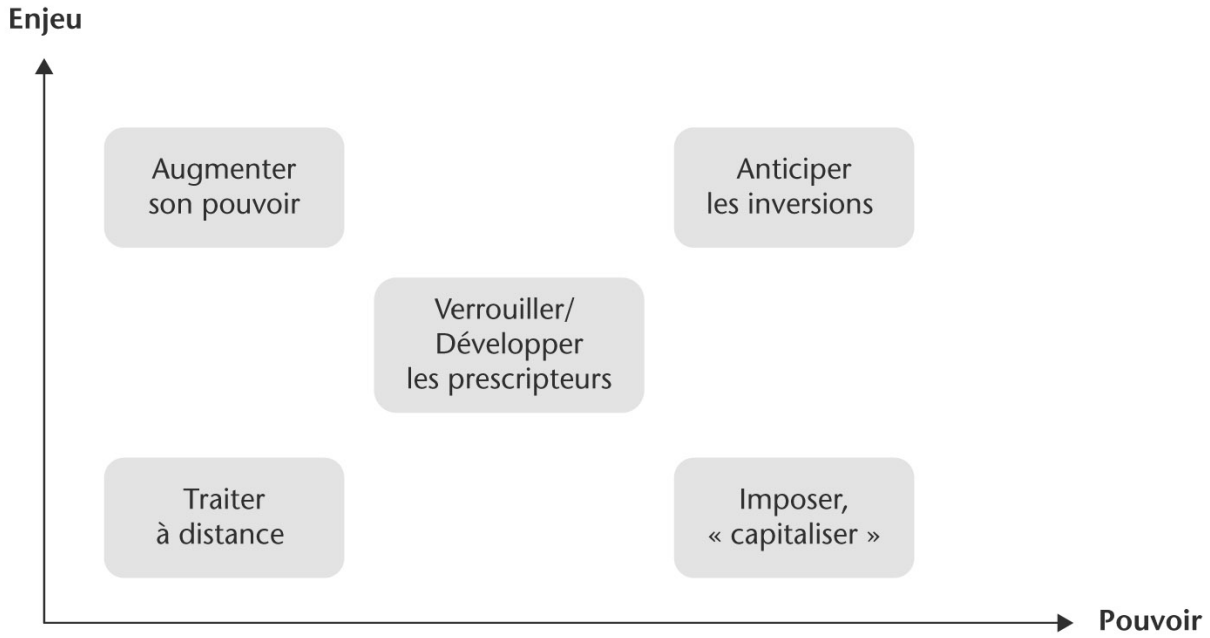


Figure 2.3 – Matrice enjeu/pouvoir : actions à conduire

1. Enjeu fort et pouvoir faible : augmenter son pouvoir

C'est sans doute la situation la plus redoutée par les négociateurs ! Nombre de mes clients se sentent démunis dans cette situation et c'est par conséquent le nombre le plus élevé de situations qu'il m'est demandé de traiter lors de mes missions. Du côté achats, il s'agit typiquement de la situation de négociation avec un fournisseur monopolistique (ou en mono-sourcing) et avec un enjeu financier élevé. Du côté vente, il s'agit d'une négociation avec un client majeur pour des produits ou services qui peuvent aisément être achetés ailleurs.

Le réflexe à développer consiste ici à réfléchir à comment augmenter son pouvoir dans la négociation. La grille avec les différents curseurs peut grandement nous y aider, cela sera développé dans la partie suivante.

Au-delà de l'augmentation du pouvoir, il est essentiel pour le négociateur se préparer mentalement ou psychologiquement pour cette négociation. L'effet conjugué de l'enjeu fort et du pouvoir faible a un impact direct sur la montée en puissance des émotions et en particulier de la peur.

2. Enjeu faible et pouvoir faible : traiter à distance

L'enjeu faible nous conduit ici à ne pas investir plus d'énergie que nécessaire dans cette négociation. Par exemple, obtenir une plus value ou une moins value (selon sa position) sur un montant financier faible ne représentera pas grand-chose en termes d'argent.

Je conseille donc ici de traiter cette négociation par téléphone ou par Email pour optimiser notre temps et garder notre énergie pour des négociations en valant la peine. La négociation doit donc être courte, nous faisons valoir un ou deux arguments et si ça ne fonctionne pas, lâchons prise !

En matière d'achats, il est quelques fois plus facile dans cette situation d'obtenir une option gratuite ou une quantité légèrement supérieure pour le même prix qu'une réduction de prix. Le vendeur sera en effet plus facilement enclin à « faire un cadeau » pour le même niveau de prix qu'à baisser celui-ci.

3. Enjeu moyen ou fort et pouvoir équilibré : verrouiller/développer les prescripteurs

Lorsque notre analyse de la situation fait apparaître un pouvoir équilibré, il est probable que pour ceux qui sont en face de nous, cette analyse soit proche voire identique. Dans ce cas, selon que l'on est du côté acheteur ou vendeur, deux approches opposées sont à développer.

- **Côté vendeur** : lorsque le pouvoir est équilibré et que l'enjeu est moyen ou fort, le commercial va avoir tendance à chercher à augmenter son pouvoir. Une des meilleures façon est de développer son niveau de relation avec les interlocuteurs internes de l'acheteur : prescripteur du bureau d'études ou d'autres services. Il va donc chercher à se rapprocher le plus possible de ces personnes pour développer « un contre pouvoir » vis-à-vis de l'acheteur en obtenant par exemple des informations utiles dans la négociation avec l'acheteur ou en sensibilisant la personne aux qualités inégalables de son produit… Cette démarche produit bien souvent des résultats très intéressants.

Une des difficultés à contourner est que souvent, l'accès à ces personnes a été verrouillé par l'acheteur comme nous le verrons ci-dessous.

- **Côté acheteur** : l'attitude à développer ici est le pendant de celle expliquée ci-dessus pour le vendeur. L'acheteur doit essayer de verrouiller son prescripteur pour éviter que celui-ci puisse donner (souvent sans en avoir conscience) au vendeur des informations utiles pour augmenter son pouvoir dans la négociation. Cette manœuvre est délicate car il est souvent quasi impossible de contrôler la relation entre le vendeur et le client interne de l'acheteur. De plus, vouloir empêcher les contacts entre les deux personnes produit souvent le résultat inverse ! Une autre approche est possible cependant. Elle consiste à faire prendre conscience au client interne ou prescripteur que si le commercial est « proche de lui », c'est pour pouvoir l'utiliser dans la négociation avec l'acheteur. Personne n'aime se sentir manipulé et cette méthode a souvent pour effet de limiter les contacts entre vendeur et prescripteur.

4. Enjeu faible et pouvoir fort : imposer, « capitaliser »

Que l'on se place du côté de l'acheteur ou du vendeur, la démarche est identique. Imposer, consiste à faire passer fermement une position. Il faut cependant veiller à rester « souple » sur la forme et ne pas donner le sentiment à l'autre d'abuser de sa position de force. La notion de « perte de face » est particulièrement présente ici.

Par capitaliser, nous entendons profiter de la situation pour obtenir des informations qui seront utiles dans une future négociation (lorsque l'enjeu sera plus élevé) que ce soit avec cette personne ou avec une autre.

L'erreur à éviter pour l'acheteur est ici d'utiliser son pouvoir pour obtenir une baisse de prix. Celle-ci sera peu importante compte tenu de l'enjeu faible et peut susciter des réactions « revanchardes » de la part du vendeur dans une future relation.

5. Enjeu moyen ou fort et pouvoir fort : anticiper les inversions

Par inversion, nous voulons parler des inversions de pouvoir dans la négociation. Le cas est fréquent lorsque l'on se place du côté acheteur en phase d'attribution d'un marché. Si son pouvoir est fort, c'est que cela se traduit bien souvent pour lui par un choix possible et équivalent entre

plusieurs fournisseurs. Cependant, dès que le contrat est signé, le pouvoir a tendance à s'inverser. En effet, si l'acheteur doit, pour une raison ou pour une autre revenir ensuite vers son fournisseur pour lui demander une modification (avenant) dans son produit ou service, ce dernier sera alors en position de force (l'acheteur n'a pas la possibilité de changer de fournisseur à ce stade) pour imposer par exemple un prix déraisonnable au regard de la modification demandée.

Dans cette conjugaison d'enjeu élevé et de pouvoir fort, il convient de faire porter son attention et son énergie dans la négociation sur les avenants ou modifications futures. Du côté acheteur, il sera intéressant par exemple de décider de formules de révisions de prix dans le cas d'une modification du projet : forfait pour certaines modifications, prix de différentes options… L'acheteur devra alors conduire un travail en profondeur avec son prescripteur pour imaginer ou estimer les évolutions possibles du projet.

Augmenter son niveau de pouvoir

Selon notre position sur la matrice, il peut être intéressant voire nécessaire d'augmenter notre niveau de pouvoir. Rappelons que la note générale concernant notre niveau de pouvoir est égale à la moyenne des notes sur chacun des curseurs.

Décider d'augmenter son niveau de pouvoir, c'est déjà identifier sur l'ensemble des curseurs lesquels ont la note la plus basse. Notre réflexion devra en priorité porter sur ces critères sauf exception. Par exemple, la note sur le curseur temps est au plus bas mais les contraintes sont particulièrement élevées sur ce critère, il n'y a donc pas d'action possible sur ce point. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a rien à faire, une approche créative pouvant nous permettre de trouver des solutions mais ce n'est peut-être pas une priorité.

Je passe ci-dessous en revue quelques idées d'actions, curseur par curseur pour une négociation côté achats.

Attractivité/motivation

En ce qui concerne le taux de dépendance fournisseur, il convient d'aller dans le détail. Si par exemple, le taux est faible pour le fournisseur, qu'en est-il du taux de dépendance de ses filiales par exemple ? Lors d'une récente préparation de négociation, j'ai calculé un taux de dépendance très faible du fournisseur, de l'ordre de 5 %. Cependant, en allant plus loin, je me suis aperçu que l'ensemble des produits confiés à ce fournisseur était manufacturé dans sa filiale espagnole. Le taux de dépendance de cette filiale se montait lui à plus de 20 %. Nous avons donc demandé au Directeur de la Business Unit d'Espagne de participer à la négociation. Nous n'avons jamais eu de meilleur allié… En conclusion, identifions précisément le taux de dépendance établissement par établissement et prenons contact avec la personne dirigeant l'établissement pour lequel le taux de dépendance est le plus intéressant pour nous. C'est une façon directe d'augmenter notre pouvoir sur ce point.

- **Potentiel de CA** : cherchons chez nos collègues acheteurs qui peut représenter un potentiel de vente supplémentaire pour le vendeur qui négocie avec nous. L'un de nos clients appelle cela « aller faire son marché ».
- **Augmenter le volume d'achats a un impact sur le niveau de pouvoir**. C'est souvent un réflexe de base de travailler sur les évolutions de volume (à la hausse ou à la baisse) dans les négociations. Cet élément est important mais il est nécessaire de veiller à ne pas systématiser cette pratique sans prendre des précautions. En effet, une hausse de volume est souvent considérée comme synonyme de baisse de prix mais ce n'est pas toujours le cas.

Par exemple, si le fournisseur est en pleine charge sur sa ligne de production, une demande de hausse de volume va générer chez lui des investissements pour accroitre sa capacité de production. Ces investissements ne seront pas forcément rentabilisés par une hausse de volume de 10 % par exemple. Cela pourra au contraire générer une hausse de prix !

Dans la négociation, il est donc important pour l'acheteur, avant de proposer une augmentation de volume, de vérifier si le fournisseur a la capacité d'absorber cette hausse sans investissement supplémentaire. Ce raisonnement est aussi valable pour l'achat de services.

Dans tous les cas, pour le critère attractivité/motivation, il convient de répondre aux intérêts de l'autre.

Choix

Augmenter son pouvoir sur ce point revient systématiquement à travailler sur les finalités que nous soyons en position de vendeur ou d'acheteur. L'acheteur qui doit par exemple répondre à un cahier des charges technique d'achat d'une plaquette institutionnelle, pourra élargir ses choix s'il réfléchit en termes de finalités (ou cahier des charges fonctionnel) : clef usb, présence Web… Il augmentera donc son pouvoir sur ce point.

Influence/Leadership

- **Augmenter sa légitimité du côté achats** revient souvent à faire un travail sur la décomposition des coûts. C'est à travers ce calcul, que de façon « rationnelle », l'acheteur va être pleinement convaincu que son objectif est non seulement légitime mais qu'il a de bonnes chances de l'atteindre. La mise en concurrence est un autre moyen.
- **Multiplier les relations en interne** que ce soit au sein de son équipe ou dans l'équipe en face est un des leviers les plus efficaces pour augmenter son influence. En interne, plus les personnes impliqueront leurs collègues en amont dans la négociation, plus elles renforceront leur propre influence. Elles devront dans ce cas ne pas oublier de faire un *feed-back* à leurs collègues avec lesquelles elles ont préparé la négociation sur comment la négociation s'est déroulée et les résultats. C'est le plus sûr moyen d'obtenir leur coopération sur une future négociation.

Information

- Lorsque le niveau d'information est bas (pouvoir faible), il peut être intéressant de se fixer comme seul objectif pour le futur rendez-vous, d'obtenir de l'information. Tout l'entretien sera orienté vers cette recherche qui permettra de préparer efficacement le rendez-vous suivant.

- Prendre le temps de rechercher des informations sur les habitudes de négociation de notre ou nos interlocuteurs permet également de renforcer notre pouvoir. Savoir par exemple que celui qui est en face de nous a pour habitude, avant de conclure de faire « un baroud d'honneur » pour arracher une dernière concession nous permet de nous préparer en « fabricant » la concession qu'il pourra obtenir. Se construire un historique des relations est toujours intéressant. Cela est différent d'un historique affaire par affaire, c'est beaucoup plus global.

Temps

Si le temps ne joue pas en notre faveur ou que notre interlocuteur risque de faire trainer les choses, nous allons selon les cas, réfléchir à comment annuler ou contourner cette contrainte.

Par exemple, nous sommes dans une position d'acheteur de pièces répétitives dites « de série » et que nous demandons à notre fournisseur de le rencontrer pour négocier le prix des pièces de l'année n+1. Ce dernier, dans ce cas, peut avoir tendance à retarder le processus de négociation de façon à accorder une baisse le plus tard possible dans l'année s'il est dans une optique de négociation sur les positions. Si la baisse prend effet à partir du mois d'octobre par exemple, elle n'aura qu'un impact de 3/12^{e} du volume annuel dans le cadre d'une activité « lissée ». Nous pourrons donc, dans ce cas, dès le début des rencontres, tenter de figer la date d'application. Si la négociation aboutit au mois d'octobre et que la date d'application a été fixée au 1° juin, nous bénéficierons rétroactivement d'une baisse depuis juin.

Sanction/bonus

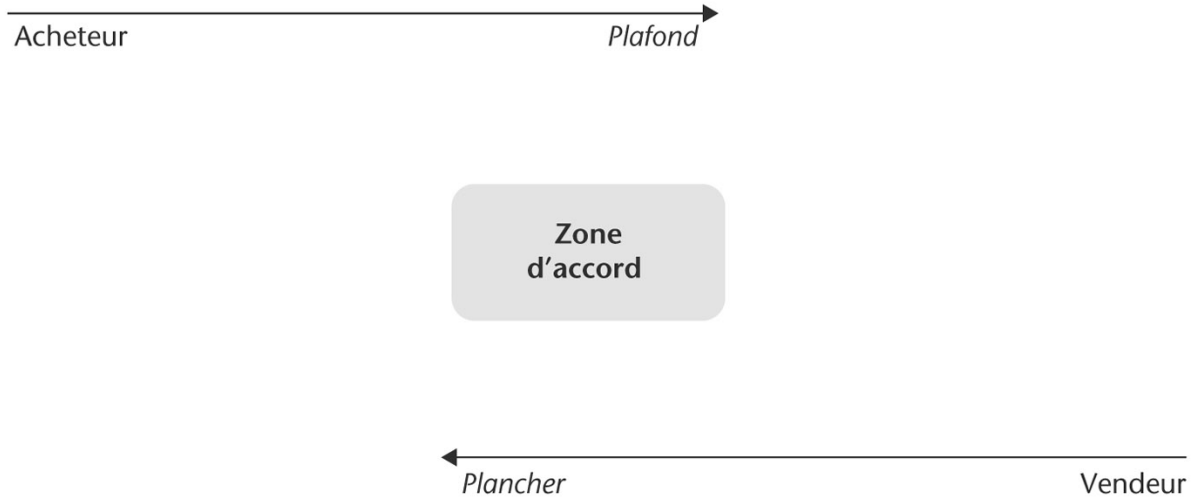
La principale action à conduire ici consiste à valider en interne les possibles sanctions ou bonus. En effet, l'autre, en particulier dans l'annonce d'une sanction possible, pourra penser qu'il s'agit de bluff de notre part et vérifiera en interne cette information. Si elle est validée et partagée, elle sera beaucoup plus crédible et nous donnera du pouvoir.

Choisir son type de négociation en fonction de la clause

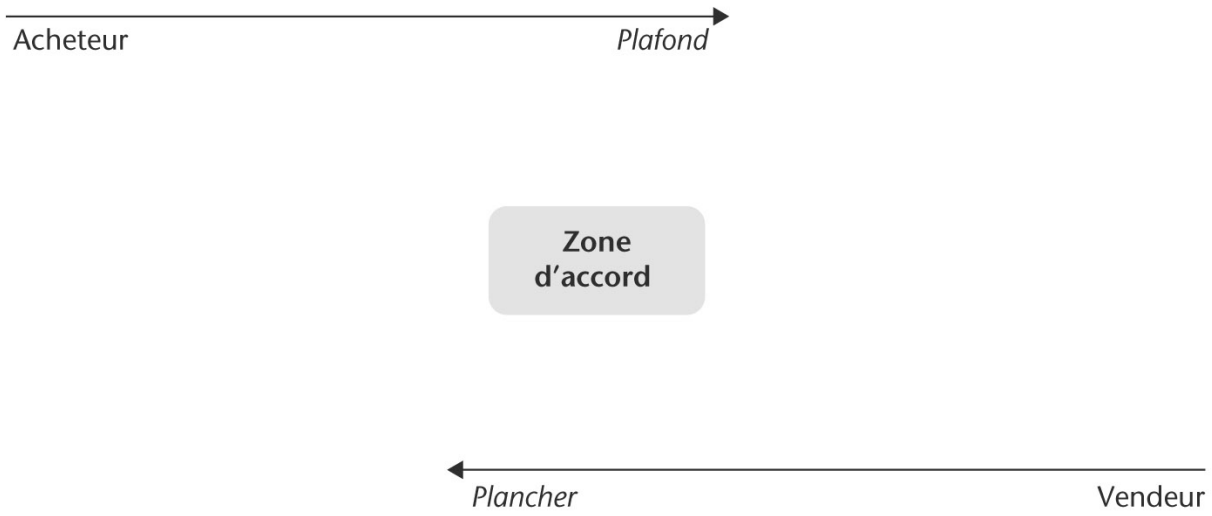
Les différents types de clauses

Globalement, nous pouvons identifier trois types de clauses dans une négociation : facile, difficile, « incompatible ». Nous pouvons nous préparer ainsi à la négociation en fonction du type de clause que l'on imagine pouvoir rencontrer.

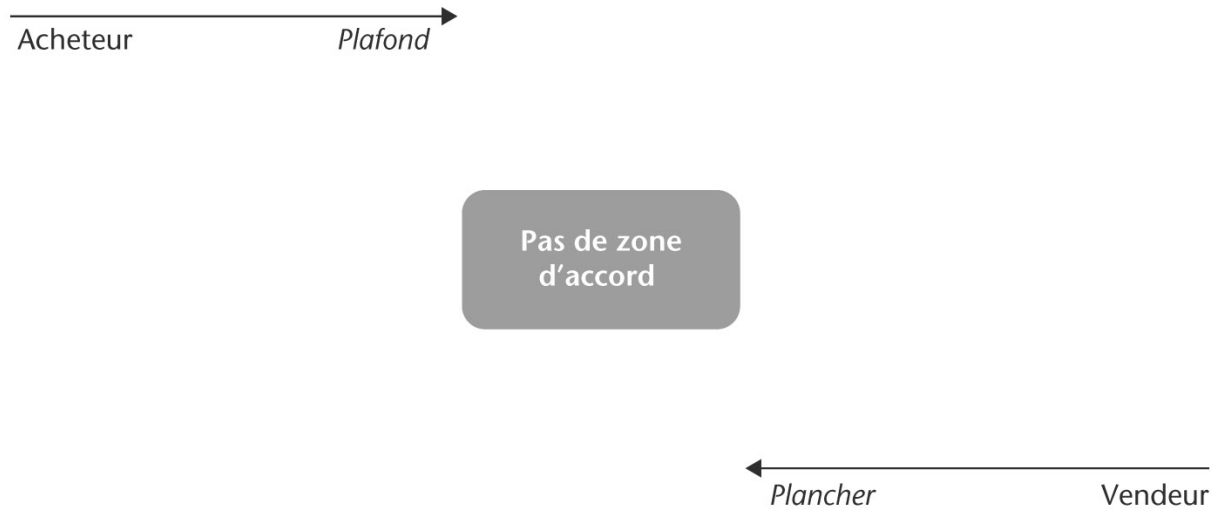
La clause facile est celle pour laquelle la zone de recouvrement entre le plafond de l'acheteur (ce qu'il est prêt à payer) et le plancher du vendeur (jusqu'où il est prêt à descendre) est grande.



La clause difficile est celle pour laquelle cette zone de recouvrement est étroite.



La clause « incompatible » ou « impossible » enfin, est celle pour laquelle la zone de recouvrement est inexistante.



Le choix du type de négociation

■ Type de négociation pour une clause facile

La zone de recouvrement étant large, nous pouvons ici privilégier une négociation de type « sur les positions » ou marchandage. Il sera en effet aisé et rapide de parvenir à un accord.

■ Type de négociation pour une clause difficile

Il est ici beaucoup plus compliqué, via le marchandage, de parvenir rapidement à un accord tant la « fenêtre de tir » est étroite. Dans ce cas, je préconise la méthode que j'ai appelée « l'appel à un ami » (toute ressemblance…) Il s'agit d'aller chercher, si nous sommes en position d'acheteur, une personne qui, dans la hiérarchie du vendeur, est capable de baisser la limite basse (appelée ici « plancher »). Cela permettra de transformer la clause difficile en clause dite « facile » avec le traitement adapté (voir plus haut). La méthode est identique si nous sommes en position de vendeur.

■ Type de négociation pour une clause impossible ou incompatible

C'est le type de clause qui préoccupe le plus les négociateurs. Dans ce cas, une seule approche permet d'obtenir des résultats : la négociation co-créative©. C'est en faisant appel aux techniques de créativité, en sortant du cadre, que nous pourrons trouver des solutions à une situation a priori impossible.

Préparation mentale avant négociation

Plus mon expérience dans le domaine de l'accompagnement individuel de personnes en vue de préparer une négociation se développe et plus je prends conscience de l'importance de la préparation mentale.

Chacun s'accorde à dire qu'il y a certains jours où rien ne nous résiste, où tout nous réussit. Notre « mental » et les comportements qui en découlent nous portent irrémédiablement vers l'atteinte de nos objectifs.

Cette inspiration, qu'elle soit mentale ou spirituelle, nous permet de renverser des obstacles qui, à un autre moment de notre vie, nous paraissaient insurmontables.

Dans cette partie, je me contenterai de parler d'émotionnel ou d'état d'esprit et présenterai quelques techniques permettant d'aborder la négociation en tirant le meilleur parti de nos ressources psychologiques.

Les stratégies de succès

Qu'elles soient conscientes ou inconscientes, nous avons tous nos propres stratégies de succès. Elles consistent en un ensemble de conditions, de personnes, d'états internes ou émotions qui, combinés d'une certaine façon, nous conduisent à la réussite.

Il n'existe pas de stratégie de succès « type », chacun d'entre nous avons nos propres « enchaînements » qui sont compatibles avec notre style, nos valeurs…

Prendre conscience de ces stratégies et les appliquer systématiquement apporte un « plus » certain pour la préparation, la conduite… et la réussite de nos négociations !

■ La technique

Le processus d'analyse et de modélisation présenté ci-dessous s'inspire directement des techniques de PNL (Programmation Neuro-Linguistique) sous l'intitulé « stratégies de succès ».

Il fonctionne en quatre étapes :

1. **La mise à jour** : elle consiste à identifier, à partir de notre expérience, trois situations de négociation qui pour nous ont été une réussite. Le critère de réussite peut ici constituer en « l'atteinte de nos objectifs ». Il est également possible, pour enrichir la technique, de prendre, par opposition, une négociation qui s'est avérée être un échec (non atteinte des objectifs).
2. **L'analyse des étapes des différentes expériences** : cette partie est sans doute la plus longue car elle nous amène à détailler les différentes étapes de chacune des expériences que nous avons vécues (réussites et échecs). Le détail de cette analyse est exposé ci-dessous.
3. **La comparaison des trois expériences entre elles** : le travail ici consiste à comparer les expériences entre elles et à faire ressortir les constantes c'est-à-dire les éléments de processus communs clairement identifiés pour chacune des situations. Ce sera la base de la *modélisation* de nos stratégies de succès.

4. **L'application du modèle aux situations futures** : c'est en appliquant le modèle identifié à nos futures négociations que nous mettrons en place nos stratégies de succès.

■ Analyse détaillée des étapes

1re étape : situation de départ

Quelles sont les circonstances et caractéristiques qui nous ont attiré (motivations…) ?

• **Quels étaient les obstacles ou risques éventuels ?**

Certains d'entre nous (voir la partie de l'ouvrage sur les profils de personnalité) sommes particulièrement stimulés par un haut niveau de risque même si cette notion peut paraître subjective et individuelle. D'autres, au contraire, veulent absolument limiter ces derniers au maximum. L'analyse ne se limite pas ici à la notion de risque mais englobe également les obstacles. Par exemple, un obstacle interne à notre service était-il présent lors des trois succès et absent lors de notre expérience d'échec (ou inversement) ?

• **Quelles étaient les personnes concernées ?**

Cela concerne notre hiérarchie, les personnes d'autres services de notre entreprise, une personne extérieure…

• **Quel(s) étai(en)t notre ou nos état(s) interne(s) ?**

Par état interne, j'entends comment nous nous « sentions à l'intérieur de nous-même », quels étaient les sentiments, les émotions présentes ? Il est important, à chaque fois que nous voulons identifier un état interne passé, de nous replonger mentalement dans la situation. Il ne s'agit pas ici d'intellectualiser et de nous dire « j'étais dans un état d'excitation ou de calme » mais de nous mettre dans la situation d'il y a quelques mois ou quelques semaines et de véritablement sentir les choses comme nous les avons senties au moment où la situation s'est produite. C'est à ce moment-là que nous pouvons mettre des mots sur cet état interne.

2e étape : préparation de la négociation

Comment nous sommes nous organisés pour démarrer la négociation ?

• **Les informations collectées**

Plus que la nature ou le détail des informations collectées, il est important ici de travailler de façon plus globale : avais-je une connaissance approfondie du sujet ou de l'aspect technique ou au contraire une approche plus superficielle, étais-je centré plutôt sur les informations en ma possession ou sur celles qui me manquaient… ?

• **Les personnes impliquées et rôles respectifs**

La réflexion est identique à celle de l'étape précédente mais ramenée spécifiquement à la préparation de la négociation.

• **Les ressources matérielles, relationnelles, psychologiques**

Il n'y a pas de commentaires particuliers à faire sur ce point si ce n'est de bien définir les ressources présentes sur tous les plans.

• **Les obstacles et réactions**

On retrouve le questionnement de la situation de départ en précisant quelles ont été nos réactions face à ces obstacles.

• **Notre ou nos état(s) interne(s)**

Voir l'étape précédente.

3e étape : déroulement de la négociation

Que s'est-il passé à la fois dans notre environnement et dans notre tête ?

• **Les actions et réactions**

Le travail porte ici sur la mise en évidence des différentes techniques utilisées pour faire face aux situations que nous avons pu rencontrer. L'analyse des techniques de manipulation qui seront présentées dans un prochain chapitre peut trouver sa place ici.

• **La gestion du temps**

Il ne s'agit pas ici de regarder si objectivement le temps était ou pas en notre faveur mais d'analyser notre relation au temps : des délais courts m'ont-ils stimulé ou handicapé, comment ai-je vécu la pression du temps en termes d'états internes ou de réactions… ?

• **Les obstacles et ressources**

Ce point est le même que pour les phases précédentes.

• **Les relations avec notre équipe**

Les relations étaient-elles fréquentes, détendues ou non, les rôles étaient-ils précisément définis ? Ces relations concernent également notre hiérarchie.

• **Notre ou nos état(s) interne(s)**

Voir l'étape précédente.

4e étape : conclusion de la négociation

Comment les choses se sont-elles terminées ?

• **Les indices de conclusion**

Pour cette partie, je renvoie le lecteur au paragraphe traitant des habitudes de négociation.

• **Les critères de fin et de réussite**

L'analyse renvoie ici obligatoirement à la partie « définition des objectifs » : ceux-ci étaient-ils précis auquel cas le critère de réussite est facile à définir ou au contraire m'étais-je fixé un « pseudo objectif » du type gagner le plus possible ? Dans ce cas, il conviendra de travailler sur la notion de critère dans l'atteinte de mon objectif : à quoi ai-je « vu » que j'ai réussi ?

• **Le bouclage a-t-il été le point de départ pour une autre négociation ?**

L'atteinte de mon objectif m'a-t-elle donné l'impulsion pour démarrer la suivante ou la fin de la négociation a-t-elle mis un terme même temporaire aux relations avec mes interlocuteurs ?

5e étape : bénéfices

Qu'est ce que cette réussite nous a apporté sur les plans matériel, relationnel, intellectuel, psychologique… ?

• **Récompense personnelle ou collective**

La réussite de la négociation a-t-elle généré des bénéfices pour l'ensemble de mon équipe ou seulement pour moi-même ? Est-ce que par exemple, celle-ci a été saluée par mon hiérarchique devant mes collègues ?

Y a-t-il eu des bénéfices pour d'autres personnes ? Cela ne s'estime pas ici uniquement en termes d'argent. Est-ce que par exemple la conclusion positive de la négociation a apporté un plus à mes collègues des études, du marketing en termes de simplification du travail… ?

- **Notre ou nos état(s) interne(s)**

Voir l'étape précédente.

■ Modélisation

Nous avons noté un maximum d'informations pour chaque étape et nous sommes maintenant face à un tableau particulièrement dense. Le travail de modélisation peut commencer. Il consiste à regarder transversalement quels sont les points et processus communs à chacune des étapes. Je conseille ici de centrer l'analyse sur les trois situations de réussite et, ensuite seulement, de regarder pour l'expérience liée à un échec si le critère commun que nous avons pu trouver est absent ou significativement différent.

Quelques règles pour formaliser des points communs :

Énonçons des faits simples décrivant une action

Évitons absolument ici tout jugement ou évaluation. Il s'agit simplement de décrire les faits en étant le plus « froid et objectif » possible.

Utilisons des phrases courtes

Les phrases doivent être courtes et simples, nous ne sommes pas ici pour « faire des effets de style ! ». Chaque phrase doit décrire une seule action.

Formulons directement et par l'affirmative

Je rappelle ici que l'inconscient ne comprend pas le négatif ! Par exemple : « une demi-heure avant le démarrage de la réunion, j'écris sur une feuille blanche mes cinq arguments majeurs »

Utilisons le « je » et conjuguons au présent

À moins que le subjonctif ne fasse partie de votre quotidien, je conseille ici d'utiliser le présent. Cela va dans le sens de la simplification de l'écrit.

Choisissons des termes précis

Les termes doivent être aussi précis que possible de façon à décrire parfaitement les actions.

Respectons la chronologie et les enchaînements

Il est important, au sein de chaque étape, de bien respecter la chronologie des événements même si celle-ci ne semble pas logique à notre esprit : telle action a bien eu lieu avant telle autre. Il est également fondamental de montrer de quelle façon une étape en entraîne une autre (lien logique)

Faisons ressortir le résultat engendré par l'action

Chaque action génère un résultat qu'il est important de mettre en valeur. C'est souvent ce résultat qui assure le lien avec l'action suivante.

Ça y est, le travail de modélisation est terminé !

Nous disposons d'un outil puissant et personnalisé qui va nous permettre, en l'appliquant systématiquement, d'être plus performant sur l'ensemble de nos négociations !

Reste cependant deux conseils à donner avant d'aller plus loin :

Faisons relire notre modélisation par un collègue, un proche ou un enfant de 12 ans

S'il comprend parfaitement ce que nous avons formulé, s'il ne subsiste pas d'ambiguïté, c'est que notre travail ne nécessite pas de retouche. Si ce n'est pas le cas, modifions notre écrit afin de le rendre encore plus clair.

Ne rangeons pas notre modélisation sous une pile de documents !

Le travail que nous avons réalisé doit être à portée de main et utilisé à chaque fois que nous nous engageons dans une négociation qui représente un enjeu important pour nous. Avoir le modèle sous les yeux permet de ne

pas oublier le détail qui apparaissant comme insignifiant à notre « regard conscient », peut avoir une influence majeure sur l'ensemble du processus.

■ Tableaux de présentation

Les tableaux que nous utiliserons à la fois pour notre analyse détaillée et pour la modélisation pourront ressembler à ceux présentés ci-dessous.

ANALYSE DES ÉTAPES				
Expériences réussies				**Échec**
	Expérience 1 : Date :	Expérience 2 : Date :	Expérience 3 : Date :	Expérience 4 : Date :
Situation de départ				
Préparation				
Déroulement				
Conclusion				
Bénéfices				

MODÉLISATION				
Situation de départ	***Préparation***	***Déroulement***	***Conclusion***	***Bénéfices***

Une technique particulière : l'ancrage

L'ancrage est issu des techniques de PNL. Il permet de nous préparer spécifiquement à une situation en « décidant » dans quel état d'esprit nous souhaitons démarrer la négociation.

En ce qui me concerne, l'état d'esprit ou état interne dans lequel je me trouve lorsque je démarre la négociation est particulièrement important car

il va « donner le ton ».

Si par exemple, je débute la négociation en étant particulièrement agacé et en n'ayant qu'une envie, celle « d'agresser l'autre », cette dernière va vite se transformer en pugilat.

Démarrer la négociation dans l'état d'esprit qui me semble le plus adapté est donc une première étape vers la réussite. Cela est d'autant plus important que nos filtres psychologiques vont nous pousser à entrer dans une spirale soit positive, soit négative.

Exemple

Importance de l'état d'esprit de départ

Je dois faire une présentation de projet la semaine prochaine devant un public exigeant et dont le niveau hiérarchique général est largement supérieur au mien. Cette réunion représente un enjeu particulièrement fort pour la suite de ma carrière au sein de l'entreprise. Il se peut que je sois inquiet et que je manque d'assurance.

Imaginons un instant que je démarre la présentation avec « la peur au ventre ». Ma voix ne sonne pas aussi clair que d'habitude et je commence à repérer dans le public quelques sourires que j'interprète naturellement comme goguenards. Cela va avoir pour effet de me conforter dans ma peur, dans mon manque d'assurance et le reste de ma présentation s'avérera être une catastrophe.

Imaginons au contraire qu'une « bonne fée ou mon ange gardien » installe en moi une solide confiance en mes capacités, en un déroulement sans heurts de ma présentation… Je démarre donc avec une voix posée, claire, je me permets un trait d'humour et commence à observer des regards intéressés, des hochements de têtes appréciateurs… Cela va renforcer mon assurance et ma prestation se révélera être un succès.

Cet exemple illustre combien l'état d'esprit de départ peut conditionner de façon positive ou négative la suite de notre réunion ou négociation.

Il est donc particulièrement important de la préparer, de s'y préparer sur le plan mental.

La technique présentée ci-dessous nous le permet.

Avant toute chose, prévoyez en endroit calme pendant lequel vous pourrez vous préparer. Cette phase prend environ une vingtaine de minutes et compte sept étapes :

■ Présentation de la technique d'ancrage

– Définir l'état interne dans lequel nous souhaitons être au début de la négociation : calme, excitation, assurance…

– Choisir dans notre expérience, dans notre vie, une situation au cours de laquelle cet état interne était particulièrement présent ou fort.
– Nous associer à cet état interne, le revivre.
– Ancrer cet état par un geste.
– Répéter la procédure (je m'associe à l'état interne et je l'ancre par le geste) cinq à six fois.
– Tester l'ancre (le geste).
– Maintenir le geste et se projeter dans la situation future.

■ Explication de la technique

Définir l'état interne dans lequel nous souhaitons être

Il n'y a pas d'état interne qui s'applique à toutes les situations. C'est à nous de choisir celui qui nous semblera le plus adapté à la future négociation. Si par exemple, nous savons que nous avons de fortes probabilités pour être agacé face à un interlocuteur donné, le calme sera peut-être l'état interne que nous choisirons d'ancrer. Si nous pensons que nous risquons d'être « impressionné » par la situation ou les personnes, nous choisirons peut-être l'assurance.

Une fois cet état interne choisi (il peut s'agir d'une combinaison de plusieurs états internes), nous passons à l'étape suivante.

Choisir dans notre expérience, notre vie, une situation au cours de laquelle cet état interne était particulièrement présent ou fort

Nous allons faire ici en quelque sorte le choix, à partir de notre mémoire « affective », des situations dans lesquelles cet état interne était particulièrement fort. Il n'est pas nécessaire que la situation soit proche de celle que l'on va avoir à vivre. Ce qui est important, c'est l'intensité de l'émotion. Nous pouvons choisir une expérience vécue au plan personnel pour préparer une négociation dans notre cadre professionnel. Attention, ne choisissons pas ici un modèle en nous disant, je veux être comme untel lorsqu'il négocie, imperturbable, la situation doit être puisée dans notre propre expérience.

S'associer à cet état interne, le revivre

Nous avons tous deux façons de « revivre » une expérience qui nous est arrivée.

- La première méthode consiste à nous « repasser le film » en nous revoyant sur l'écran comme si nous étions le spectateur de l'expérience. Dans ce cas, nous sommes dans une position « dissociée » et ce n'est pas adapté ici.
- La deuxième méthode consiste à revivre l'expérience comme « si nous y étions », nous vivons les choses comme nous les avons vécues, nous pouvons voir des images, des personnes comme la première fois, nous pouvons sentir les mêmes odeurs… Nous sommes associés et c'est la bonne méthode.

Nous pouvons remarquer que lorsque nous revivons de cette manière un événement de notre vie qui a été particulièrement douloureux par exemple, il ne faut pas très longtemps pour que les émotions qui étaient présentes à ce moment reviennent et nous submergent. Le processus est identique pour les émotions « agréables ».

Lorsque nous revivons une expérience dans laquelle notre état interne consistait en une forte assurance ou « maîtrise de soi », celui-ci va peu à peu s'installer de nouveau en nous.

Afin de nous aider à mieux revivre cet événement, je conseille à certains de fermer les yeux de façon à éliminer les parasites visuels liés à notre environnement. Des images, des sons et surtout des sensations sont peu à peu vécus jusqu'à ce que nous ressentions complètement l'état interne qui était présent lors de la situation.

Ancrer cet état par un geste

Il n'existe pas de geste spécifique lié à tel ou tel état interne. C'est à nous de le choisir. La seule précaution à prendre est que ce geste doit être adapté à l'état interne. Par exemple « se pincer fortement » (en plus du fait que cela soit douloureux et désagréable !) ne semble pas adapté à un état interne de calme et de sérénité !

Répéter la procédure (je m'associe à l'état interne et je l'ancre par le geste) cinq à six fois

Le fait de répéter plusieurs fois la séquence « je vis l'état interne et j'y associe le même geste » va créer une sorte de pont entre le geste et l'état interne.

Tester l'ancre (le geste)

Cette étape consiste simplement à faire le geste sans se plonger dans la situation et à sentir ce qui se passe. Si les étapes précédentes ont été respectées, vous allez sentir l'état interne choisi s'installer en vous à partir du moment où le geste est fait.

Maintenir le geste et se projeter dans la situation future

Tout en maintenant le geste, nous allons nous projeter dans la situation future (le démarrage de la réunion de négociation) et vivre cette situation par anticipation tout en vivant l'état interne choisi. Ce faisant, c'est la situation elle-même qui devient l'ancre et nous n'aurons plus à faire le geste au début de la négociation, la situation servira elle-même de déclencheur de l'état interne.

Réduire son anxiété avec la cohérence cardiaque

■ Origine

C'est en 1999 que l'institut HearthMath a publié aux États-Unis un ouvrage sur la cohérence cardiaque et ses effets sur la santé physique et mentale. Et c'est en 2003 que David Servan-Schreiber[2] a présenté la technique en France dans son ouvrage « Guérir ».

Il s'agit donc d'une technique récente qui a pour objectif de réduire le stress et l'anxiété.

Cette approche est différente de celle que j'ai développée dans la partie consacrée aux techniques d'ancrage. L'objectif ici n'est pas de déclencher un état interne adapté à une situation mais de réduire notre stress de façon

générale ou face à un événement qui nous préoccupe. Je la conseille donc particulièrement dans des négociations ou l'enjeu est particulièrement élevé et notre pouvoir faible.

■ Fonctionnement

Nous sommes tous conscients du lien qui existe entre « notre cerveau » et notre cœur car nous l'expérimentons en permanence. Lorsque nous sommes particulièrement anxieux, nos battements cardiaques tendent à s'accélérer voire à s'emballer. Sous l'effet de la colère ou de la contrariété, nos battements cardiaques deviennent irréguliers.

Ce dont nous sommes souvent moins conscients, c'est de la relation inverse : notre cœur a une influence sur notre cerveau. Cette influence peut générer un état de calme, de détente.

Ce que nous avons appelé « cerveau » est en réalité notre Système Nerveux Autonome (SNA). Il possède deux branches :

– La branche sympathique qui peut accélérer notre rythme cardiaque.

– La branche parasympathique qui elle, peut le ralentir.

Ainsi, réguler nos battements cardiaques a un effet direct sur notre stress et notre anxiété.

Cette régulation passe par la respiration comme nous allons le voir ci-dessous.

Pratiquer la cohérence cardiaque, c'est rétablir l'harmonie entre 3 sous systèmes, le système respiratoire, le système cardiaque et le système nerveux autonome.

■ Technique

Elle est basée sur la respiration. Il convient de respirer sur un rythme de 6 cycles par minute.

– Inspiration pendant 5 secondes.

– Expiration pendant 5 secondes.

Les spécialistes conseillent de pratiquer cette respiration pendant 3 à 5 minutes, trois fois par jour.

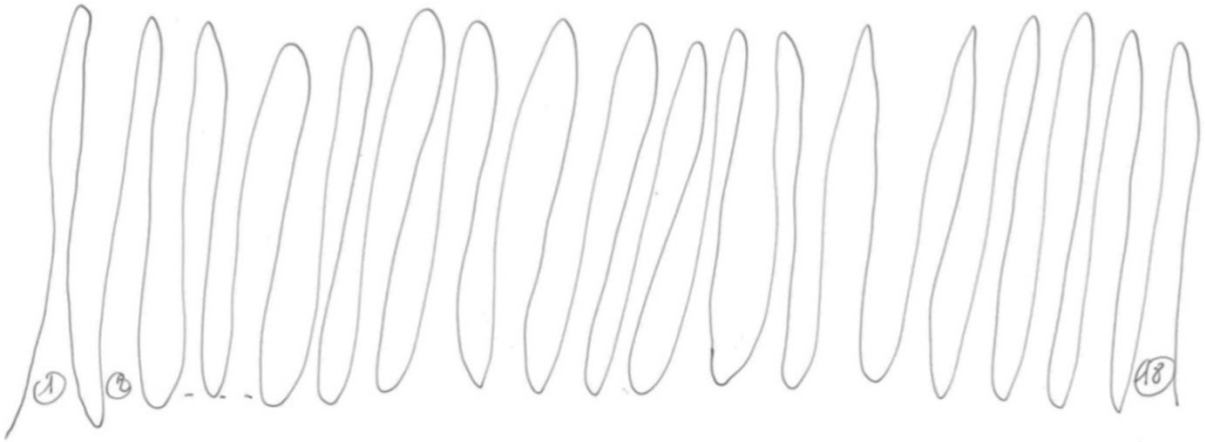
Il est conseillé de pratiquer la cohérence cardiaque assis, le dos bien droit et les deux pieds touchant le sol plutôt que couché par exemple. Mais elle peut également se faire en restant debout.

La difficulté est de « s'imprimer » ce rythme dans notre tête. J'ai remarqué que les personnes tendent à respirer trop lentement lorsqu'elles se concentrent sur cet exercice.

Deux méthodes permettent de s'approprier ce rythme, une « traditionnelle » et une « technologique ». Personnellement, je préfère la technique traditionnelle car elle permet de passer par le kinesthésique qui peut plus facilement ancrer le rythme.

La méthode « traditionnelle »

Elle a été développée par le Dr O'Hare. Elle consiste à se munir d'une feuille de papier en format horizontal (paysage), d'un crayon et d'un minuteur (votre téléphone fera très bien l'affaire). Nous commençons alors à dessiner une sinusoïde sur le papier la courbe montante correspondant à l'inspiration et la courbe descendante à l'expiration (voir schéma ci-dessous). Au bout de 3 minutes, il suffit de compter les sinusoïdes et arriver à un total de 18. S'il y en a plus, ralentissons notre rythme lors de l'essai suivant et réciproquement.



3 minutes = 18 sinusoïdes

Figure 2.5 – Pratique de la cohérence cardiaque

La méthode « technologique »

Munissez-vous de votre Smartphone et tapez « cohérence cardiaque » dans votre store préféré. Quel que soit votre système d'exploitation, vous trouverez des applications !

L'essentiel

►► **Toujours préparer en interne sa négociation** avec les collègues des départements impliqués avant de rencontrer son client ou fournisseur.

►► **Plus nous sommes confiant vis-à-vis de notre objectif**, meilleurs seront les résultats. La puissance de persuasion passera par la préparation mentale.

►► **Penser à décider, en fonction de la situation**, s'il est nécessaire d'annoncer son objectif en premier ou pas.

►► **Les erreurs en matière d'analyse du niveau de pouvoir** dans la négociation ont toujours des conséquences catastrophiques.

►► **Préparer une négociation**, c'est systématiquement consigner par écrit son analyse.

Chapitre 3

Conduire l'entretien de négociation

Executive summary

►► **Dans la plupart des cas, développer la confiance** avec son interlocuteur donne de meilleurs résultats que de chercher à le déstabiliser.

►► **Si la flexibilité est une qualité à mettre en avant**, il est tout de même essentiel de structurer son entretien autour de 3 étapes majeures : la prise de contact, la recherche de solutions et la conclusion.

►► **Entraîner ses interlocuteurs dans l'utilisation de techniques de créativité** en cours d'entretien de négociation est un atout majeur, en particulier lorsqu'un accord semble difficile à trouver.

Dans le premier chapitre de l'ouvrage, il a été posé le cadre de la négociation co-créative© avec un certain nombre de principes ou conseils.

Dans le deuxième, le détail de la préparation de la négociation a été passé en revue avec des indications chronologiques concernant « la marche à suivre » pour cette phase.

Il est temps maintenant de nous arrêter sur la conduite même de l'entretien de négociation et de la gestion de la relation avec notre interlocuteur. Il se pose alors immédiatement la question suivante : « devons nous chercher à déstabiliser notre interlocuteur ou à le mettre en confiance ? » La réponse a déjà été apportée indirectement. Nous avons plus à gagner à mettre en confiance notre interlocuteur qu'à chercher à le déstabiliser. Ce n'est pas seulement une question de philosophie ou de valeurs mais bel et bien une question d'efficacité. Nous verrons dans le chapitre consacré à la Process Com'™ que lorsque notre interlocuteur est sous stress négatif, il cesse de penser de façon claire et développe des

comportements inappropriés. Nous n'avons donc aucun intérêt à cela, bien au contraire.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de démarrer ce chapitre par les techniques de mise en confiance de notre interlocuteur. Rappelons un principe de base, se centrer sur l'objectif peut nuire à la qualité de la relation mais développer la qualité de la relation ne peut pas nuire à l'objectif.

Dans un deuxième temps, nous présenterons la structure générale d'un entretien de négociation c'est-à-dire la chronologie des étapes à respecter, des premiers instants à la conclusion.

Ensuite, chaque étape sera détaillée et les différentes techniques s'y rapportant seront expliquées en détail.

Nous terminerons ce chapitre par les apports de la créativité dans la conduite de l'entretien de négociation.

C'est dans la dernière partie de l'ouvrage que la dimension psychologique de l'interlocuteur sera prise en considération, apportant un « coup de zoom » supplémentaire.

Mettre en confiance son interlocuteur

Principes de base

Une des techniques les plus utilisées pour amener son interlocuteur à « être en confiance » nous vient de la PNL. Il s'agit de la **synchronisation**.

Cette technique peut être mise en œuvre à partir du moment où notre interlocuteur n'est plus sous l'influence prépondérante de ses émotions, il s'est calmé et nous pouvons alors envisager de passer à l'étape de la mise en confiance.

Cette communication fonctionne « d'inconscient à inconscient ». Le message qui passe alors entre les deux personnes est « nous avons des points communs », « nous partageons des choses ».

La technique consiste simplement à détecter de quelle façon l'autre s'exprime et à s'en approcher dans notre propre mode de communication. C'est une manière de nous adapter à l'autre. Cela n'enlève bien sûr rien « à notre personnalité », c'est simplement du registre de la communication. Dans la dernière partie de l'ouvrage, « négocier avec chacun des profils de personnalité » nous donnera des pistes supplémentaires pour travailler notre synchronisation.

La synchronisation peut se mettre en place très rapidement, quelques secondes suffisent parfois.

Cette technique, nous l'utilisons tous au quotidien tout à fait naturellement. À partir du moment où nous sentons qu'avec l'autre, le « courant passe », c'est que nous avons mis en place la synchronisation.

Arrêtons-nous maintenant sur le détail de la technique.

Se synchroniser sur la posture et sur les gestes de l'autre

La technique consiste tout simplement ici à adopter une posture, des attitudes, des gestes qui soient proches de ceux de notre ou nos interlocuteurs. Si plusieurs personnes sont face à nous, chaque fois que nous adressons la parole à l'une d'elles, nous adaptons notre façon de communiquer.

Si j'ai par exemple en face de moi quelqu'un qui adopte une posture plutôt « décontractée », je veillerai à ne pas apparaître comme rigide dans ma propre attitude.

Attention, il ne s'agit pas de singer l'autre ! Ce conseil est particulièrement important en ce qui concerne la synchronisation sur les gestes. Si mon interlocuteur a des gestes particulièrement vifs ou rapides, je veillerai à ne pas me synchroniser dessus ou trop rapidement si je ne veux pas lui donner l'impression d'avoir un mime en face de lui ! Si cela remonte au niveau de son conscient, tous les bénéfices de la technique seront perdus.

Se synchroniser sur la voix et le vocabulaire

Cela est expliqué dans tous les manuels de techniques de vente sous la forme « utilisez le même discours que votre interlocuteur : s'il est technique, parlez technique ! ».

Les limites sont ici liées à notre connaissance du vocabulaire et à notre maîtrise de la langue française : j'ai un jour rencontré un prospect qui utilisait en permanence l'imparfait du subjonctif et qui émaillait son discours de citations latines. Je ne maîtrise pas suffisamment ce temps pour l'utiliser au quotidien et mes années d'étude du latin sont bien loin ! Je ne me « risquais » donc pas mais utilisais, en fonction de mes moyens, des constructions de phrases beaucoup plus « travaillées ». Ce qui est vrai pour le vocabulaire l'est également pour l'intonation de la voix. Si notre interlocuteur a un débit verbal plutôt rapide, rapprochons-nous du sien, si son volume de voix est fort, essayons d'augmenter le nôtre et inversement.

Nous pouvons également travailler pour nous rapprocher de son accent et de ses intonations. Certaines personnes me disent que lorsqu'elles passent leurs vacances dans le sud, il leur arrive après un certain temps d'avoir par moments cet accent « chantant ». Cela n'a rien à voir avec la consommation de l'alcool local, c'est tout simplement un phénomène de synchronisation tout à fait naturel !

Se synchroniser sur l'état d'esprit

Notre interlocuteur peut être solennel, passionné, triste, plein d'humour… À nous de nous y adapter et de nous rapprocher de son état d'esprit.

Une technique de déstabilisation s'appuie là-dessus mais elle consiste à prendre le contre-pied de ce que je viens d'expliquer. Notre interlocuteur est sérieux et nous nous y adaptons en adoptant à notre tour un style formel et sérieux. Une fois que nous avons adopté ce style, il change brutalement et va sur le terrain de l'humour. Si nous l'accompagnons, il va soudain « mettre un masque » et nous dire « Monsieur Dupont, je ne suis pas ici pour m'amuser mais pour avancer dans la négociation d'accord ? » S'il utilise cette technique plusieurs fois de suite, nous risquons, en face, de perdre quelque peu nos moyens. Il a tout simplement utilisé une technique de désynchronisation de façon à volontairement rompre la relation, le contact avec nous.

Cet exemple permet d'introduire un bémol en ce qui concerne l'utilisation de l'humour. Si notre interlocuteur l'utilise, réagissons en « rigolant » à son trait d'humour, mais n'essayons pas d'en rajouter, cela peut comporter des risques comme expliqué ci-dessus.

Se synchroniser sur la respiration

Je présente uniquement cette technique à titre illustratif. Nous pouvons tout à fait nous synchroniser sur la respiration de l'autre. Il suffit pour cela de regarder sa poitrine (ou ses épaules, c'est parfois moins « inconvenant ») et de calquer notre propre rythme respiratoire sur le sien.

Il est à noter que la respiration sur le rythme respiratoire de l'autre est une des techniques de base de l'hypnose. En début d'entretien, le « thérapeute » s'évertue avant tout à se synchroniser sur le rythme respiratoire de son client. Cela permet, avec d'autres techniques, d'établir avec lui le plus haut degré de confiance possible dans la situation.

Lors d'une négociation, il est bien rare que nous focalisions notre attention sur le rythme respiratoire de l'autre. Je pense personnellement que ce n'est pas indispensable. Contentons-nous de nous synchroniser sur les autres points et c'est naturellement que la synchronisation sur la respiration pourra peu à peu se mettre en place.

S'entraîner à la mise en application de la synchronisation

Je déconseille au lecteur qui souhaite développer « ses facultés de synchronisation » de chercher à la mettre en place sur tous les points en même temps. Cela risque de générer un comportement haché, plus du tout naturel et risque fort de le faire ressembler à un robot, ce qui n'est absolument pas l'objectif.

Je lui conseille plutôt de s'entraîner par exemple un ou deux jours à la synchronisation sur la gestuelle, puis les jours suivants sur un autre point. Cet entraînement permettra progressivement de mettre en place ces techniques de plus en plus fréquemment et de façon naturelle. Nous

renforcerons alors notre capacité à entrer en contact avec l'autre, à mettre en place un réel climat de confiance.

L'entraînement à l'utilisation de ces techniques peut se faire dans la vie de tous les jours, pas uniquement en cours de négociation. Il sera plus facile de le faire et d'y consacrer du temps dans des situations où l'enjeu n'est pas primordial.

Dans la pratique de la négociation, il n'y a pas un interlocuteur qui se synchronise sur l'autre. Ce n'est pas par exemple au commercial de se synchroniser sur l'acheteur ou réciproquement, les règles n'existent pas ici. Ce qui se passe, c'est que ce travail est réalisé par les deux personnes, l'une se synchronisant sur l'autre à un moment de l'entretien puis l'autre prenant ensuite « le relais » sans que ni l'une ni l'autre ne s'en aperçoive.

Se synchroniser pour amener l'autre à changer

La première utilisation de la synchronisation a pour objectif de créer un climat de confiance avec son interlocuteur, que l'un et l'autre se sentent bien.

Nous avons vu que nous pouvons le faire dans la négociation, qu'à partir du moment où l'autre a réussi à « dominer ses émotions » et a par exemple, commencé à se calmer.

À ce moment, nous pouvons tout à fait faire en sorte que notre interlocuteur modifie son comportement.

Cela fonctionne en plusieurs étapes :

1. **Se synchroniser** pour établir la confiance.
2. **Calibrer**, c'est-à-dire observer l'autre et noter quelles sont ses caractéristiques physiques, posturales… lorsqu'il semble se sentir en confiance.
3. **Modifier peu à peu notre comportement**. Nous observons alors que l'autre « nous accompagne ».

Par exemple, notre interlocuteur s'est calmé mais il est encore un peu agité, fébrile et cela se traduit par un débit verbal rapide. Dans un premier temps, nous allons nous synchroniser sur ce débit plutôt rapide et, lorsque le courant passe entre nous, lorsque le contact (le rapport, dit-on en PNL) est

créé, nous allons peu à peu ralentir notre débit. L'autre va alors ralentir le sien et se trouver petit à petit dans un état d'esprit beaucoup plus calme (si c'est cela que nous souhaitons !).

Structure de l'entretien

Introduction

Quels que soient les modèles existant « sur le marché », la structure et la chronologie des différentes étapes restent toujours les mêmes. Ce n'est que le niveau de « découpage » des phases qui varie.

Je présente ici une structure qui recense 3 étapes majeures : la prise de contact, la recherche de solutions (incluant questionnement et argumentation) et enfin la conclusion ou formalisation de la négociation.

Volontairement, le choix de faire une étape principale appelée « recherche de solutions » répond à la dynamique du concept de négociation co-créative©. L'énergie des participants est centrée sur la recherche de solutions face à un problème donné (comment faire pour parvenir à un accord) plutôt que de construire une position « solide » permettant de renforcer nos positions.

Cette phase « recherche de solutions » sera bien sûr détaillée avec des techniques liées à la compréhension de l'autre (questionnement) et d'autres liées à comment faire passer une idée ou argumenter.

La prise de contact avec son ou ses interlocuteurs

C'est un moment clef de l'entretien qui donne le style général de la rencontre. Certains vont même jusqu'à dire que tout se joue durant cette phase car la première impression étant souvent la bonne, « nous n'avons jamais l'occasion de faire une deuxième première bonne impression ».

Je reviendrai sur ce point en insistant dans la partie consacrée à la Process Com'™ sur le rôle crucial de ces premiers instants en fonction de

chaque profil de personnalité.

Je suis souvent interpelé lors des séminaires que j'anime par la croyance suivante qui est bien répandue : « il est nécessaire d'être froid en début d'entretien lorsque l'on a des reproches ou des choses dures à dire à notre interlocuteur ». Je pense qu'il ne faut pas confondre le fonds et la forme. Pour ma part, je suis convaincu que je peux rester en lien (au plan relationnel) avec mon interlocuteur pour traiter un point délicat. Porter un masque « froid et critique » n'apportera rien à ma position, à ma crédibilité et pourra faire des dégâts avec certains profils d'interlocuteurs.

La recherche de solutions

La recherche de solution est scindée en deux grandes parties, la compréhension de l'autre et la mise en valeur de nos idées ou argumentation.

■ La compréhension de son interlocuteur

Conseils majeurs pour cette phase

- **Consacrer suffisamment de temps à cette éta**pe : lorsque nous sommes pressés par le temps, nous avons parfois tendance à écourter cette phase, ce qui est une erreur. Considérons-la comme un investissement, le temps investi ici nous permettra d'en gagner plus tard au cours de l'entretien.
- **Poser une question à la fois** : si nous posons plusieurs questions à la fois, notre interlocuteur choisira celle à laquelle il a envie de répondre et ne répondra pas aux autres ce qui nous obligera à les reposer.

Quelques règles d'écoute

- **Se taire** : réfrénons notre envie de couper, de nous opposer, laissons notre interlocuteur aller jusqu'au bout de ses idées. Mais se taire, c'est aussi garder un regard présent, un œil intéressé et ne pas donner à l'autre le sentiment que nous sommes à des lieues de ce qu'il nous raconte.

- **Regarder l'autre dans les yeux** : ce n'est pas une règle en soi. Si notre interlocuteur, lui, nous regarde, il est mieux en effet de soutenir son regard. Si, au contraire, il a tendance à lâcher notre regard, n'insistons pas en le fixant, ménageons-lui des pauses en regardant ailleurs par moments. En revanche, lorsque nous avons un message clef à lui faire passer, reprenons contact avec son regard.
- **Montrer clairement lorsque l'on suit et lorsque l'on ne suit pas** : lorsque nous écoutons quelqu'un, veillons à lui montrer que nous sommes à son écoute à travers quelques manifestations soit visuelles (mini-hochements de tête), soit auditives (« Hmm Hmm », « ok »…). Prendre des notes est également intéressant dans ce sens.
- En revanche, lorsque nous ne comprenons pas, nous pouvons avoir quelquefois tendance à laisser « filer » en nous disant que nous saisirons le sens de ses propos plus tard. Il est plus intéressant de le signaler **: indiquer à la personne que nous n'avons pas tout « saisi »** est une excellente façon de mettre en valeur ses propos ; ce qu'il nous dit a suffisamment d'importance pour que nous prenions la peine de lui faire expliciter certains points. Il y a bien sûr une limite : si toutes les deux phrases, nous signifions à l'autre que nous ne comprenons pas, il risque très rapidement de se poser des questions sur notre compte et en particulier sur nos facultés intellectuelles ! Attention, cette technique est « valable » avec des interlocuteurs de culture française ou européenne. Il n'en est pas de même avec d'autres, je pense en particulier aux cultures asiatiques.
- **Reformuler** : c'est le fameux « Si j'ai bien compris… ». Il permet à la fois de vérifier que nous avons bien compris ce que nous a dit notre client ou fournisseur et de le lui montrer. La reformulation peut se faire de plusieurs façons :
  - la reformulation résumée consiste à résumer les propos de notre interlocuteur, c'est la plus « classique » ;
  - la reformulation recentrage se focalise uniquement sur ce qui a un lien avec le sujet traité ou qui nous préoccupe. Elle est utilisée lorsque notre interlocuteur est très bavard et dévie constamment du sujet. C'est une façon élégante de le recentrer ;
  - la reformulation déductive nous aide à vérifier une hypothèse personnelle. Dans ce cas, nous reformulons à la fois ce que nous a

dit notre vis-à-vis et notre hypothèse qui elle, n'a pas été évoquée. Nous observons ensuite la réaction de notre interlocuteur. C'est une façon « technique » de prêcher le faux pour savoir le vrai. Par exemple, nous pouvons dire à l'autre : « si j'ai bien compris, vous souhaitez éviter cette solution car elle ne vous semble pas fiable ». Le « ne vous semble pas fiable » ne nous a jamais été dit mais c'est une impression ou une hypothèse que nous souhaitons vérifier ;

– la reformulation interprétation enfin est à proscrire. Elle est citée ici de façon à réagir immédiatement lorsqu'elle est utilisée face à nous. Par exemple, nous disons à l'autre « je ne suis pas d'accord avec vous » et il réagit en reformulant : « je vois que vous avez encore une légère hésitation ! ». L'utilisation de ce type de reformulation peut amener notre interlocuteur à avoir des réactions « virulentes ! ». Si nous la rencontrons, réagissons calmement en disant : « voici exactement ce que j'ai dit… ».

Techniques de questionnement

Les différentes familles de questions

Nous pouvons recenser trois grandes familles de questions.

1. **Les questions de faits** : comme leur nom l'indique, elles portent sur des faits, sur de la recherche d'information.
2. **Les questions d'opinion** : ces questions portent sur les opinions ou les avis que nous voulons recueillir.
3. **Les questions de changement** : dans le domaine des techniques de vente, elles sont quelquefois appelées « questions à haut rendement ». Elles ne concernent pas la recherche d'information sur le besoin que notre interlocuteur peut avoir aujourd'hui mais demain. Elles permettent en particulier de pratiquer la montée en gamme dans la vente ou en négociation d'amorcer le changement.

Exemple

Notre interlocuteur nous a fait part de ses besoins en matière de micro-informatique par rapport à son utilisation actuelle. Poser des questions permettant de savoir comment

> peuvent évoluer ses besoins, si ses enfants vont bientôt utiliser le matériel… sont des questions de changement.

Les différents types de questions

Les noms et le nombre de questions peuvent varier d'un ouvrage à l'autre. Je ne ferai que rappeler ici celles qui sont principalement utilisées dans le cadre de la négociation.

- **Questions ouvertes**

Elles permettent de faire parler, d'établir un climat d'entretien.

Exemple : « Comment voyez-vous les choses ? ».

Moment auquel les utiliser : en début d'entretien ou pour relancer la conversation.

Danger : face à un interlocuteur bavard qui « profite de l'occasion »

- **Questions fermées**

Elles sont utilisées pour obtenir de l'information.

Exemple : « êtes-vous d'accord ? », « Quel est votre délai de livraison ? ».

Moment auquel les utiliser : lorsque le climat est établi.

Danger : les utiliser trop tôt peut donner à notre interlocuteur l'impression de subir un interrogatoire et, de ce fait, peuvent nuire à la qualité de la relation.

- **Questions lasso**

Ce sont les « fameuses » questions qui permettent d'obtenir des « oui » de la part de nos interlocuteurs, donc des les amener dans « une spirale positive ».

Exemple : je pose la question au lecteur : « vous lisez actuellement un ouvrage sur les techniques de négociation, n'est-ce pas ? » (je suis à peu près sûr que la réponse est « oui »).

Moment auquel les utiliser : n'importe quand pendant la négociation.

Danger : ne pas dépasser la dose prescrite. Abuser de ce type de question peut vite agacer par son côté « grosse ficelle ».

- **Questions alternatives**

L'utilisation de ce type de question permet de laisser des choix à l'autre, choix qui dans tous les cas nous intéressent.

Exemple : « Préférez-vous me régler par chèque ou par carte bleue ? » (en imaginant que nous n'avons pas de préférence, l'essentiel étant d'être payé).

Moment auquel les utiliser : essentiellement en fin de négociation pour la phase de conclusion. Ces questions me semblent cependant plus adaptées à un acte de vente simple qu'à une négociation.

Danger : elles peuvent présenter un danger si on les utilise trop souvent ou trop rapidement au cours de la discussion.

• **Questions porc-épic**

Il s'agit tout simplement de répondre à une question par une autre question. L'objectif est quelquefois de savoir « ce qui se cache » derrière la question de l'autre. Cela permet également de gagner du temps pour préparer notre réponse.

Exemple : je reprends ici la « célèbre réplique ». « Est-ce vrai que vous répondez toujours à une question par une question ? » « Ah bon ? Qui vous a dit cela ? ».

Moment auquel les utiliser : il n'y a pas de moment privilégié dans l'entretien pour ce type de questions.

Danger : le danger peut venir de la brutalité du renvoi. Prenons garde à le faire en douceur et à ne pas répondre du tac au tac : « Et vous, qu'en pensez-vous ? ».

• **Questions généralisées**

Poser une question généralisée a pour objectif d'obtenir l'opinion d'une personne sur un point alors qu'elle semble réticente à la donner. On prend alors cette personne comme le porte-parole d'un groupe beaucoup plus large, elle n'a ainsi pas à s'impliquer personnellement.

Exemple : « Que pense-t-on autour de vous des résultats des dernières élections ? ». La personne va alors, neuf fois sur dix, dire ce qu'elle en pense elle, mais sans s'engager puisqu'elle répond en lieu et place d'un groupe.

Moment auquel les utiliser : il n'y a pas de moment particulier pour poser ce type de questions. Essayons tout d'abord de poser la question

directement à la personne et, si elle n'y répond pas ou l'esquive, nous pourrons alors utiliser une question généralisée.

Danger : il est possible que la personne nous fasse part d'une opinion beaucoup plus tranchée que si on l'interrogeait directement. Il convient donc d'apporter « un bémol » à sa réponse.

Fiche pratique

LE MÉTAMODÈLE

Il s'agit d'un outil issu de la PNL. Il permet de mettre à jour les imprécisions et sous-entendus dans le discours de notre interlocuteur qui sont directement le reflet de ses croyances. Ces sous-entendus ont trait au « comment » plutôt qu'au « pourquoi », à la forme, plutôt qu'au contenu.
Attention, la pratique de cette technique, si elle est systématique, peut rapidement être vécue comme insupportable par notre client ou fournisseur. Avant de l'utiliser, posons-nous cette question : « est-ce opportun d'utiliser le métamodèle sur ce point pour la suite de la négociation ? »
Je présente une version simplifiée de l'outil à partir des cinq points clefs suivants.

Il faut, je dois, il est impossible de…

Exemple : « Il est impossible de demander cela à mon service ! ».

Réponse : « Qu'est-ce qui vous empêche de faire ça ? »

On, personne, les gens…

Exemple : « On m'a dit que je serais livré… »

Réponse : « Qui vous a dit ça précisément ? »

Mieux, plus, moins, pire…

Exemple : « Chez Dupont, c'est mieux ! »

Réponse : « Mieux que quoi ? ».

Tout, rien, jamais…

Exemple : « Au commercial, vous êtes toujours en retard ! ».

Réponse : « Toujours ? » ou « Y a-t-il eu des cas où nous étions à l'heure ? ».

Les verbes non spécifiques

Exemple : « Il ne me donne pas satisfaction dans son travail ! »

Réponse : « Qu'attendez-vous de lui précisément ? »

On voit bien ici que l'abus de ce type de questions peut être particulièrement mal vécu par l'autre. Mais l'utilisation permet toutefois de le confronter à ses croyances et l'amener à changer.

La mise en valeur de nos idées ou argumentation

Conseils majeurs pour cette phase :

- **Rester centré sur nos objectifs** : plus nous sommes centré sur notre objectif, plus nous pouvons nous permettre d'être flexible et créatif lors de cette phase.
- **Faire réagir après chaque argument** : lorsque l'on utilise un argument, il est indispensable de faire réagir l'autre à cet argument s'il ne le fait pas spontanément. Vouloir donner du poids à notre argument en en ajoutant un autre derrière produit l'effet opposé. Notre interlocuteur peut avoir le sentiment que nous nous justifions et cela diminue l'impact de nos propos. Il en est de même lorsque nous sommes plusieurs du même côté. Notre collègue utilise un argument et nous souhaitons appuyer sa position en insistant sur cet argument. L'effet sera bien souvent l'inverse de celui escompté…

Si notre interlocuteur ne réagit pas, posons-lui une question : « qu'en pensez-vous ? »

- **Ce qui est important pour soi ne l'est pas forcément pour l'autre**. L'erreur fréquente est que lorsque nous cherchons à convaincre, nous utilisons spontanément des arguments qui sont importants pour nous, mais ils ne le sont pas forcément pour l'autre !

Vécu

Je me souviens de ce commercial qui mettait en avant la durée exceptionnelle de la garantie additionnelle de cinq ans alors que, par envie, je changeais de produit tous les deux ans. Ce qui semblait important pour lui ne l'était absolument pas pour moi…

- **Utiliser des exemples**. Les exemples font vivre nos arguments, ils leur donnent du relief. N'hésitons donc pas à les multiplier lorsque nous cherchons à convaincre. Ici encore, ils seront plus pertinents s'ils sont choisis dans le cadre de référence de l'autre.
- **Éviter les injonctions du type « il faut » ou « vous devez »**. Nous avons vu que forcer la main n'est pas la meilleure méthode pour obtenir ce

que l'on veut avec bien des personnes.

La réaction est souvent vive et contraire à ce que nous espérions.

Nous pouvons donc purement et simplement rayer ces expressions de notre vocabulaire. Une nuance sera apportée à ces propos par rapport à certains profils de personnalité présentés plus loin.

- **Utiliser le présent ou le futur proche. Nous sommes ici dans la phase d'argumentation**. Le conditionnel n'est plus de mise. Le temps qui a le meilleur impact et qui est par ailleurs le plus facile à conjuguer, c'est le présent. Nous pouvons également utiliser « le futur proche » : « cela va vous permettre… ».
- **Ne pas définir ce qui est important ou pas pour l'autre**. Il est souvent assez grand pour le savoir lui-même. Si nous utilisons des expressions du type « ce qui est important pour vous », surtout s'il ne nous l'a pas défini avant, nous risquons là encore d'obtenir des réactions opposées à nos attentes.
- **Démarrer et finir par un argument fort**. Le fait de démarrer par un argument fort stimule l'intérêt de l'autre et terminer par la même nature d'argument facilite la conclusion ou l'adhésion. Ce conseil n'est pas toujours approprié dans la mesure où, dans bien des cas, nous n'utilisons guère plus de deux arguments dans la négociation !
- **Structurer ses arguments**. Cette technique de structuration d'un argument constitue la base des enseignements de techniques de vente :
  - donner l'argument (1) ;
  - donner la preuve (2) : il s'agit d'une preuve dans le cadre de référence de notre interlocuteur et pas toujours une preuve « objective » ;
  - donner la conséquence de l'argument (3) : c'est tout simplement ce que notre argument va lui permettre de faire, de vivre, d'obtenir. L'utilisation d'un exemple est particulièrement importante ici ;
  - verrouiller l'argument (4) : nous demandons ici l'accord de l'autre sur notre argument.

Exemple[1]

> « Cet ouvrage est intéressant (1) car il s'appuie sur une large expérience de l'entreprise (2). Cela va vous permettre de le mettre à profit dans vos négociations les plus délicates (3). C'est important pour vous, n'est-ce pas ? (4) »

L'utilisation de techniques de suggestion

Le processus de suggestion est bien différent de celui d'argumentation. Il s'agit d'une communication d'inconscient à inconscient. Le gros intérêt est que nous « n'imposons pas les choses à l'autre », mais nous passons outre son contrôle conscient, il n'y a plus ou beaucoup moins de mécanismes de résistance.

Utiliser de telles techniques nécessite au préalable la mise en place d'un bon climat de confiance entre les protagonistes. Elles sont particulièrement utiles lorsque notre interlocuteur « résiste » à nos arguments.

Le fonctionnement de l'inconscient

Rappelons au préalable quelques mécanismes de fonctionnement de notre inconscient. Certains ont déjà été développés au chapitre 2 consacré à la préparation mentale de la négociation.

- L'inconscient est capable de traiter en simultané beaucoup plus d'informations que le conscient. C'est la raison pour laquelle des informations ou des événements peuvent avoir un impact sans que nous nous en rendions compte. (Nous n'avons même pas entendu ces informations !)
- L'inconscient est toujours présent, actif, y compris lorsque nous dormons. C'est d'ailleurs un moment privilégié pendant lequel il nous envoie beaucoup d'informations, sous forme de rêves par exemple.
- Il ne comprend pas le négatif, comme cela a été expliqué dans le cadre de la définition d'objectifs.
- Il est d'autant plus créatif que la mainmise du conscient est stoppée.

Travailler la confusion

Cette technique est très utilisée dans le domaine de l'hypnose. Il s'agit en résumé de **monopoliser le conscient**, de l'occuper de façon à laisser la porte de l'inconscient « grand ouverte ». Pendant que je réfléchis intensément à un point, que mes ressources intellectuelles sont mobilisées dessus, mon

inconscient est totalement disponible pour recevoir de l'information qui n'a pas été « contrôlée ».

- Dire par exemple : « Comme vous l'avez dit tout à l'heure » ou « Vous avez raison d'insister sur ce point ». Pendant ce temps, la personne réfléchit : « Quand ai-je dit cela ? » ; son inconscient est alors tout à fait disponible pour recevoir d'autres messages.
- Passer du coq à l'âne, faire quelques lapsus : ici encore, la personne cherche à comprendre, à nous suivre, son conscient est monopolisé.
- Multiplier les négations : « Vous ne pouvez pas ne pas imaginer combien ce livre est à conseiller à tout votre entourage ». D'après vous, quel est le message qui va être perçu par l'inconscient ?

Utiliser les métaphores

Les métaphores sont particulièrement bien intégrées par l'inconscient. C'est un puissant moyen de faire passer des messages et surtout d'intégrer les choses.

En cours de négociation, j'apprécie particulièrement à un moment ou à un autre de parler de « mon voisin » : « Cela me fait penser à mon voisin qui, lorsqu'il utilise sa tondeuse pour sa pelouse… ». Je ne pense pas à un voisin en particulier, l'histoire n'a rien de réel, mais le message contenu dans cette métaphore lui, est bien « réel ».

- **Pratiquer le saupoudrage**

La technique consiste à insérer une idée ou directive entre deux autres en la mettant en valeur grâce à des procédés de forme.

« Je connais bien ces techniques et, si vous les utilisez, vous parviendrez rapidement… »

Concernant le message que nous voulons faire passer, ici la notion « d'utiliser ces idées », prenons soin par exemple de marquer une légère pause avant et après, de modifier le ton de notre voix, de regarder notre interlocuteur dans les yeux à ce moment-là ou bien encore de changer de posture ou de geste.

- **Construire des « charnières mentales »**

Une charnière mentale s'articule de la façon suivante : nous énonçons une vérité (pour notre interlocuteur) et nous la lions de façon logique

(avec un « et », « c'est pourquoi ») à l'idée, au message, au sentiment que nous souhaitons faire passer. Notre interlocuteur étant d'accord avec la première partie, et la deuxième étant une conséquence logique de la première, il aura tendance à prendre cette idée ou à ressentir ce sentiment.

Exemples

• Mon client est assis dans le salon que je souhaite lui vendre. Je lui dis alors : « Vous êtes assis dans ce fauteuil *et* vous imaginez le plaisir que vous allez avoir à vous y installer tous les jours chez vous ». Si j'amène mon interlocuteur à se projeter dans cette situation et à sentir le bien-être qu'il aura dans ce fauteuil, chez lui, une grande partie de la vente est faite.

• Nous n'avons pas besoin de faire faire les choses à la personne. Ainsi, si nous disons à l'autre « Monsieur Dupont, votre temps est précieux (il nous a précédemment dit qu'il avait peu de temps), *c'est pourquoi* je vous propose d'organiser cette réunion entre midi et deux. » Le message que nous voulons faire passer ici, c'est de travailler pendant le temps de repas.

■ L'utilisation de techniques de créativité

Le concept de co-créativité© a été développé dans une partie précédente. Je vais ici rentrer dans le détail des techniques. Celles-ci peuvent être utilisées à la fois dans la phase de préparation de la négociation et dans la conduite de l'entretien. Nous verrons qu'il est essentiel de préparer le terrain à l'utilisation de ces techniques afin d'en tirer pleinement parti et d'éviter l'effet inverse à savoir une situation de blocage comme illustré dans l'exemple suivant.

Cas d'une situation de négociation

La situation

Elle met en présence un acheteur de prestations de service (consulting) et un vendeur. Le commercial a présenté son offre et l'acheteur lui a répondu que le budget était trop élevé…

– *Vendeur* :

Vous m'avez bien dit que cette action était pour vous d'une importance stratégique ?

– *Acheteur* :

Oui mais stratégique n'est pas synonyme de coût élevé. Elle doit avant tout rentrer dans le cadre de mon budget.

– *Vendeur* :

Ce qu'il faut prendre en considération, c'est ce que cela va vous apporter et non pas ce que cela va vous coûter. Raisonnez en termes de retour sur investissement !

– *Acheteur* :

Les solutions que nous proposent vos concurrents vont dans le même sens. Je vous propose de regarder ensemble comment réduire votre budget.

– *Vendeur* :

Pour ce type d'action, tous nos concurrents utilisent des outils qui ont été développés à la base par notre cabinet. Travailler avec nous vous donne l'assurance du respect de la méthode et de la fiabilité des résultats. C'est important pour vous n'est-ce pas ?

– *Acheteur* :

Oui mais regardons tout de même sur quels postes nous pouvons réduire le nombre de journées.

– *Vendeur* :

C'est impossible ! La qualité de l'action que nous proposons repose sur une méthodologie éprouvée qu'il ne nous est pas possible de changer.

– *Acheteur* :

Nous pouvons alors mettre à votre disposition des ressources internes qui vous permettront d'optimiser la récolte d'informations.

– *Vendeur* :

Oui, mais il faudra former les personnes chez vous et cela risque à l'inverse de multiplier le nombre de journées.

– *Acheteur* :

Je peux avoir de la latitude sur les prochains mois pour avancer ou repousser l'intervention. En nous calant sur vos plannings, cela peut réduire le temps d'intersession de vos consultants. C'est une source de gains majeurs dans votre profession !

– *Vendeur* :

Chez nos concurrents oui, mais pas chez nous ! Le succès de nos interventions fait que l'ensemble de nos consultants enchaine les missions en continu avec quasiment pas de temps d'intersession qui sont par ailleurs consacrés à leur formation continue.

– *Acheteur* :

Je vois que vous ne mettez aucune volonté à trouver une solution !

– *Vendeur* :

Bien sûr que si mais c'est vous qui ne me proposez que des idées irréalisables !

– *Acheteur* :

Vos concurrents ne les trouvent pas si irréalisables que ça eux !

Analyse

Dans cette situation, l'acheteur a semble-t-il tenté d'être créatif pour trouver une solution à son problème. Cependant, cela n'a pas fonctionné conduisant même à une situation de blocage.

Le dialogue ci-dessus peut s'apparenter à une situation de « jeu psychologique » décrit par Eric Berne[2] dans son ouvrage « des jeux et des hommes ». Le jeu psychologique est un échange verbal pernicieux, qui peut avoir l'air anodin mais dans lequel les deux protagonistes vont jouer inconsciemment des rôles de Sauveur, de persécuteur ou de Victime.

Cette situation conduit dans la plupart des cas à une rupture de la communication ou de la relation.

Ici, l'acheteur a tenté de développer une « pensée latérale » comme nous le verrons plus loin mais il n'a pas pris la précaution de stimuler ce mode de pensée chez son interlocuteur. Il n'y a pas d'adhésion de la part du vendeur et cela se traduit par une opposition ou résistance systématique à toutes les idées proposées.

Dans les situations auxquelles je suis confronté au cours de mes missions, j'entends souvent le discours suivant : « j'ai tout essayé, j'ai proposé des nombreuses solutions créatives mais rien n'a fonctionné ! »

Il convient donc de prendre le temps, lorsque nous voulons impliquer notre interlocuteur dans une démarche de recherche de solutions créatives

de prendre le temps d'obtenir son accord sur ce point, sur le principe même. Une fois son accord obtenu, nous lui rappellerons les principes de base de ces techniques, principes qui sont rappelés dans la suite du présent chapitre.

Le concept de pensée latérale

Il a été développé dans les années 60 par Edward de Bono, spécialiste maltais des sciences cognitives.

La pensée latérale est opposée à la pensée classique, verticale, qui implique une continuité entre les étapes avec une validation pas à pas : si une idée n'est pas applicable ou validée, elle est immédiatement rejetée.

Dans la pensée latérale, l'illogique sert de tremplin à la production d'autres idées en direction de la solution.

De Bono conseille de s'éloigner de la logique à petits pas et cela ne passe pas nécessairement par l'irrationnel.

Ainsi, j'ai choisi de classer les techniques de créativité qui permettent de développer ce type de pensée en deux grandes familles :

Les techniques de créativité « rationnelles »

Elles sont proches de la pensée d'origine d'Edward de Bono au sens où elles choquent moins le cadre de référence d'une personne non familiarisée avec les techniques de créativité. Elles pourront peut-être, dans un premier temps être privilégiées pour sensibiliser notre interlocuteur à l'intérêt et à la puissance des techniques de créativité dans un processus de négociation.

Les techniques de créativité « irrationnelles »

Comme leur nom l'indique, elles font plus largement appel à l'irrationnel et peuvent « choquer le profane ». Leur utilisation sera peut-être à privilégier dans un deuxième temps.

De Bono prend également position sur la créativité individuelle versus la créativité de groupe. Dans ses propos, il milite fermement en faveur de la créativité individuelle : « *… J'affirme que les individus travaillant seuls produisent un corpus d'idées plus ample et plus riche que lorsqu'ils*

sont intégrés à un groupe… L'individu qui œuvre dans la solitude a tout loisirs d'explorer différentes voies… »

L'objet n'est pas ici de valider l'une ou l'autre de ces positions. Rappelons seulement que lors de la phase de préparation, nous pouvons utiliser ces techniques individuellement par exemple mais que nos idées seront enrichies lorsqu'elles seront partagées avec notre ou nos interlocuteurs lors de l'entretien de négociation.

Les conditions de base pour l'utilisation des techniques

Poser une question inspirante

C'est le point de départ du processus créatif. Elle peut être formulée de la façon suivante : « comment faire pour… »

Par exemple, dans une négociation côté achats, elle peut être du type : « comment faire pour répondre au cahier des charges fonctionnel en respectant mon budget ? » Cette question doit être motivante pour les deux parties. Dans l'exemple précédent, il conviendra donc de vérifier si le commercial a envie d'aboutir, s'il est prêt à investir de l'énergie dans la recherche de solutions. Ce n'est qu'une fois son accord obtenu que nous pourrons démarrer la phase de divergence (production d'idées).

Expliquer les fondements et intérêts de l'apport des techniques de créativité dans la négociation

Il peut être difficile d'impliquer notre interlocuteur dans l'utilisation des techniques de créativité lorsque nous avons à faire à la fois à un néophyte et à une personnalité « rigoureuse et cartésienne ». Dans ce cas, l'explication des principes de base sera nécessaire, notre vis à vis ayant besoin de « comprendre » avant « d'accepter ». En termes de principes ou de conditions, il conviendra d'en mettre en avant au minimum cinq :

– la créativité fonctionne de façon associative et pas linéaire : s'appuyer dans ce cas sur le fonctionnement cerveau droit/cerveau gauche ;

– ne pas formuler de critiques sur les idées émises par l'autre sous peine de casser le processus associatif ;

– privilégier la quantité d'idées à la qualité : intrinsèquement, il n'existe pas d'idées mauvaises ;

– nécessité d'utiliser des techniques structurantes pour exploiter les idées : cela rassurera sa partie « rationnelle » ;
– une période d'incubation est souvent nécessaire pour favoriser la maturation des idées : des breaks seront donc sans doute à prévoir au cours de la négociation.

Les techniques de divergence

Les techniques « rationnelles »

- **La table de concassage**. Elle consiste globalement à modifier « les paramètres » de la situation. C'est une pratique qui est souvent utilisée « intuitivement » en négociation, sans que les intéressés en aient conscience. Les participants modifient les caractéristiques du produit, du service ou de la situation. Six axes d'exploration peuvent être utilisés.
  – Augmenter : la durée du contrat, la zone d'intervention, la fréquence des livraisons, le nombre de pièces par colis…
  – Diminuer : il s'agit simplement de faire l'inverse.
  – Combiner : avec une autre négociation, un autre service qui n'a aucune relation, avec un produit ou service remplissant une fonction aval ou amont…
  – Inverser : la chronologie d'intervention, les rôles…
  – Modifier : changer l'usage, la matière, la forme, la source d'énergie, la forme des délivrables, certains constituants ou éléments…
  – Sensualiser : rendre plus excitant pour l'œil, l'oreille, le toucher… ou l'inverse.

Il y a bien sûr des endroits de recoupement dans ces 6 axes mais cela n'est absolument pas gênant, l'objectif étant toujours avant tout de produire de la qualité au sein de cette étape

- **Le versus**. On se demande ici s'il y a des solutions là où on ne va jamais les chercher. La technique de base consiste à chercher une solution dans la direction totalement opposée. Pour ce faire, noter quelques solutions évidentes au problème posé. Puis pour chacune de ces

solutions, se demander ce qui se passerait si nous cherchions une solution dans une direction totalement opposée. L'inconvénient de cette technique est qu'elle génère souvent beaucoup de solutions inexploitables. L'intérêt est qu'elle peut générer des idées « en rupture » qui produisent des solutions auxquelles nous n'aurions absolument pas pensé.

Exemple

> Lors d'une mission d'accompagnement opérationnel en négociation pour le compte de l'un de mes clients, ce cheminement a permis à l'acheteur d'obtenir un nombre beaucoup plus important de « produits » alors qu'il cherchait à réduire son budget. Il a ensuite imputé ce résultat dans un paramètre de performance interne de type « *cost avoidance* ». Je ne rentrerai pas ici dans le détail de la négociation, cela pourra être l'objet d'un futur ouvrage !…

Ce qui est souvent surprenant lorsque l'IDÉE surgit, c'est son évidence. Combien de fois ne nous sommes nous pas dit en trouvant l'idée lumineuse solutionnant un problème qui nous préoccupait depuis des mois, « mais pourquoi n'y ai-je jamais pensé avant ? » C'est l'incubation, le fonctionnement de notre inconscient « en tâche de fonds » qui a produit l'idée. Il n'y a pas à regretter ce temps perdu, il n'était pas si perdu que cela !

- **La stratégie catastrophe**. La méthode a de quoi surprendre, et elle surprend souvent ! L'idée de base est de partir d'une question du type « comment s'y prendre pour aller droit dans le mur ? » ou « comment faire pour que la négociation soit irrémédiablement bloquée ? »

Lorsque toutes les idées sont listées, nous élaborons une liste d'idées ou d'actions à mettre en œuvre pour éviter ces catastrophes puis nous transformons en plans d'actions ces idées les plus pertinentes.

Je privilégie cette technique dans les cas de négociations tendues ou potentiellement conflictuelles. Ce qui est remarquable, c'est que le simple fait de lister les idées ou comportements qui nous font aller droit à l'échec suffit souvent à les supprimer sans qu'il soit pour cela nécessaire de passer à l'étape « comment faire pour les éviter ! » Au moment où l'un des participants commence à adopter ce comportement ou cette attitude « catastrophique », c'est comme si un signal d'alerte s'allumait dans sa tête. La prise de conscience de ce comportement lui permet de le stopper illico.

Les techniques « irrationnelles »

J'imagine certains lecteurs se dire, « avec ce qui a été décrit dans la partie techniques rationnelles, qu'est ce qui nous attend dans cette nouvelle partie dite « irrationnelle » ! Rien d'inapplicable, je les rassure ! Les chemins par lesquels nous passons ici sont encore plus éloignés du sujet qui nous préoccupe mais les résultats eux, sont tout à fait exploitables !

- **Les personnages inspirants**. L'objectif est ici de sortir complètement de notre cadre de référence pour appréhender la situation avec « un filtre » différent. Ces personnages inspirants ont un regard complètement décalé sur notre problématique. Il s'agit donc de choisir un personnage et de se poser la question. Par exemple, « que ferait Coluche s'il était confronté à la situation ? » Choisir de préférence un personnage qui n'a aucun lien avec l'objet de la négociation : l'Abbé Pierre, Madonna, Einstein… Cette technique peut être également utilisée avec des personnages animaux exotiques : « que ferait une girafe dans notre situation ? » Leur utilisation a quelques fois des conséquences sur le processus même de la négociation.

Exemple

> Lors de l'une de nos séances de préparation de négociation avec un client, nous avons utilisé Madonna comme personnage inspirant. Notre client a alors mis en avant un côté « sexy » et « attirant » que Madonna ne manquerait pas de développer. Cela l'a renvoyé directement sur le critère « attractivité » vis-à-vis de son fournisseur qui n'avait pas été suffisamment travaillé. Retravailler sur ce critère lui a alors donné de nouveaux « leviers » pour sa négociation.

- **Les créa-tendances**. Les créa-tendances prennent certes « un chemin détourné » mais elles sont plus en lien avec la réalité. Elles consistent à lister une dizaine de tendances actuelles qui n'ont pas de lien avec la situation à traiter : bio, économie circulaire, collaboratif, light, développement durable… Pour chacune, réfléchir à toutes les solutions envisageables à la situation à traiter en exploitant cette tendance. Un intérêt annexe est que cela peut attirer indirectement l'attention du négociateur sur la prise en compte des valeurs (liées au « P » de P.E.R.) de l'entreprise cliente ou fournisseur : ont-elles été suffisamment prises en compte dans l'analyse de la situation ?
- **Le lettrage**. Nous sommes ici très loin de notre cadre de référence habituel et parmi les techniques présentées, c'est l'une des plus

détournées. Elle consiste à partir de notre question inspirante pour en choisir un mot-clef. Par exemple, dans « comment faire pour réduire le budget », choisir le mot « réduire ». Écrire ensuite une liste de mots commençant par une des lettres du mot sélectionné. **R** : rouge, restaurant, rivage, rigueur… **É** : édulcoré, éveillé, événement, épicier… **D** : dortoir, discret, divan, doudoune… **U** : ultimatum, usine, usé, usufruit… **I** : indien, imprévu, iguane, incas… **R** : râteau, rose, rideaux, riche… **E** : envie, ennui, encapsulé… Travailler ensuite à partir du premier mot. Par exemple, si la solution à notre négociation avait quelque chose de rouge… Noter les idées qui surgissent. Prendre ensuite un autre mot. De la même façon, il est possible d'utiliser la technique des « mots inducteurs » : prendre deux mots au hasard dans le dictionnaire et procéder de la même façon.

Les techniques de convergence

Une fois le plein d'idées réalisé, il convient de les sélectionner, de les trier et transformer en plans d'actions. C'est la phase de convergence. Dans un processus « classique » de créativité, le nombre d'idées sélectionnées puis étudiées peut être élevé. Appliqué à la négociation, je conseille de retenir après définition des critères, 2 idées majeures.

La convergence peut être structurée autour de 3 étapes clefs : la sélection des idées, la définition des critères et la transformation en plan d'action.

1. La sélection des idées

Il est parfois possible de choisir « intuitivement » et spontanément quelques idées qui parlent aux protagonistes. L'avantage est que cela est rapide. Il existe cependant une méthode plus structurée qui permette de faire ce choix. Marc Raison[3] nous propose la technique des couleurs. Il convient de sélectionner les idées en 4 types :

- **Les idées bleues** : leur mise en œuvre est simple. Les risques sont limités, des exemples d'application existent. Il est assez facile de les partager et de les faire accepter.
- **Les idées vertes** : elles s'inscrivent dans le cadre d'un processus d'amélioration ou de progrès continu. Elles peuvent être également facilement acceptées dans la mesure où elles ne sont pas « dérangeantes » pour l'entreprise.

– **Les idées rouges** : nous sommes ici dans le champ de la pensée latérale, elles sont considérées comme « outside the box ». Les faire passer au sein de l'entreprise demande souvent plus d'énergie.

– **Les idées jaunes** : sont étonnantes, extraordinaires, irréalisables. Elles sont plus de l'ordre de la vision, en lien direct avec les valeurs, elles « entretiennent l'élan ».

Les idées étant classées dans ces 4 catégories, il convient alors d'en sélectionner 4 ou 5 en prenant la précaution de ne pas les choisir uniquement parmi les idées bleues ou vertes ce qui est souvent un réflexe. Avoir au moins une idée rouge ou jaune est stimulant.

2. La définition des critères

Définir les critères, c'est répondre à la préoccupation « mon idée sera bonne si… ». Dans ce cadre, deux critères restent « obligatoires » : l'idée doit avant tout répondre à l'objectif et elle doit être innovante. Un autre critère est également important dans le cadre d'une négociation : cette idée peut être aisément partagée et elle doit s'inscrire dans la culture des deux entreprises ou des deux services dans un cas de négociation interne.

Le tableau ci-dessous permet de faire « le choix final ».

	Critère 1 Répond à l'objectif	Critère 2 Caractère innovant	Critère 3 Aisément partagée
Idée 1	****	**	***
Idée 2	**	*	****
Idée 3	**	**	**
Idée 4	****	***	***

La notation des idées peut se faire à partir d'étoiles (comme ci-dessus), de Smileys ou de notes (1 à 4 par exemple). Dans ce dernier cas, la moyenne est plus facile à réaliser.

Il ne reste alors qu'à retenir deux idées et à les transformer en plans d'action.

3. La transformation en plan d'action

Il existe de nombreux modèles « sur le marché » permettant de mettre en place et suivre des plans d'actions. Le RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) est l'un des plus utilisés. À chacun de choisir la méthode qui lui convient. En ce qui me concerne, j'utilise le tableau ci-dessous.

Actions	Qui	Quand	Comment
Action 1			
Action 2			
Action 3			

Développer sa créativité au quotidien

En matière de créativité, sommes-nous tous égaux ? Ma position par rapport à cette question est qu'en théorie oui, mais pas en pratique. Notre personnalité fait que nous pouvons par exemple être « plus à l'aise » ou plus motivés pour la phase de divergence que pour la phase de convergence ou inversement. Mais chacun d'entre nous avons la possibilité de développer les qualités ou aptitudes liées à chaque profil de personnalité comme cela sera expliqué plus loin.

Quoi qu'il en soit, la créativité étant avant tout une question « d'état d'esprit », je propose ci-dessous quelques pistes permettant à chacun de développer son potentiel créatif :

- Intéressons-nous aux sujets les plus variés pour stimuler en permanence notre curiosité. Par exemple, avant un voyage en train ou en avion, achetons et parcourons une revue traitant d'un sujet que nous ne connaissons pas.
- Ouvrons notre cadre de référence en discutant avec des personnes bien différentes de nous : culture, origine, milieu social, âge (enfants)…
- Donnons-nous des temps de rêve pour laisser notre esprit divaguer à sa guise.

- Changeons une habitude au moins une fois par semaine ou par jour : trajet pour aller travailler, rituel, heure régulière pour une activité donnée…
- Pratiquons l'humour : jouons avec les mots, écrivons ou prononçons les mots différemment…
- Lors d'une lecture ou d'un événement quelconque, cherchons à faire des liens : « cela me fait penser à… »
- Trouvons 3 idées de plus pour compléter cette liste !

Conclusion

Utiliser des techniques de créativité lors de l'entretien apporte des pistes de solutions qui bien souvent peuvent éviter blocage et/ou conflit.

Si vous n'êtes pas à l'aise avec le fait d'impliquer votre interlocuteur dans l'utilisation de ces techniques, commencez par les pratiquer (essentiellement pour la phase de divergence) lors de l'étape de préparation de la négociation si vous êtes seul à ce moment-là. Cela aura un impact direct sur votre comportement en cours de négociation et sur votre capacité à entrainer l'autre sur la même voie.

Si la phase de convergence vous paraît trop « lourde », simplifiez-la au maximum en respectant cependant 3 critères de base :

- Ne cherchez pas à converger ou à structurer les idées avant d'avoir pris le temps d'imaginer plusieurs pistes de solutions. Cela ne ferait que bloquer l'élan créatif
- Avant de traduire les idées en plans d'actions, prenez le temps de définir les critères et d'obtenir l'adhésion complète des autres personnes sur ces critères
- Commencez par mettre en application « ou vendre en interne vos idées » par des points qui sont facilement applicables et partageables. La réussite sur ces points vous donnera l'énergie pour aller plus loin et obtenir l'adhésion sur les autres solutions envisagées.

L'essentiel

►► **Développer la confiance avec son interlocuteur**, c'est avant tout se rapprocher de son style de communication, principalement non verbal.

►► **Il est indispensable de consacrer suffisamment de temps** à la phase de questionnement ou compréhension de l'autre, c'est le socle d'une négociation réussie.

►► **Insister lorsque l'autre campe sur ses positions** ne peut que conduire au blocage, changer d'approche, d'angle de discussion, c'est ouvrir la voie à une issue positive.

►► **Utiliser des techniques de créativité**, ce n'est pas seulement produire des idées nouvelles mais aussi les classer, les choisir et les traduire en plans d'actions conduisant à un accord durable.

Chapitre 4

Prendre en compte le profil psychologique de son interlocuteur

Executive summary

►► **Lorsque la négociation est bloquée** ou que la position de l'autre semble « irrationnelle », il y a bien souvent une dimension personnelle ou psychologique qui n'a pas été prise en considération.

►► **Il n'existe pas de bon ou de mauvais profil de personnalité**. De la même façon, aucun profil n'est plus adapté qu'un autre au métier de négociateur.

►► **Lorsque l'individu est « sous stress négatif »**, ses capacités à réfléchir et à parvenir à un accord dans la négociation diminuent grandement.

Introduction à la notion de modèle de personnalité

Ce chapitre est centré sur une dimension plus psychologique de la négociation.

Cette dimension est présente dans chaque entretien que nous pouvons conduire, qu'il se déroule sur le plan personnel ou professionnel. Nous pourrions disserter longuement sur l'intérêt ou non de prendre en compte la dimension psychologique de la négociation mais, ce qui est certain, c'est que plus la négociation est délicate, tendue, plus ce facteur entre en ligne de compte.

De nombreux modèles traitant des types ou profils de personnalité existent.

J’ai choisi le modèle PCM®[1] ou Process Com® à partir des raisons qui sont développées dans l’introduction de cet ouvrage.

Que l’on utilise cet outil ou un autre, il est important de rester conscient qu’il ne s’agit que d’un modèle, c’est-à-dire d’une *approche* de la réalité.

Ainsi, le lecteur pourra-t-il avoir des difficultés à diagnostiquer parfois le profil de son interlocuteur. De la même façon que pour mesurer la taille d’un individu, nous pouvons utiliser une toise, pour identifier son profil, nous utiliserons Process Com®. Mais lorsque la toise est limitée à 2m05 et que nous avons face à nous une personne mesurant 2m10, nous ne pourrons pas la mesurer. Il en est de même avec certains profils et c’est sans parler ici des profils « pathologiques » au sens clinique du terme qui ne sont pas pris en compte dans le modèle.

L’objectif principal, dans l’utilisation d’un modèle de profils de personnalité est d’analyser et de comprendre le fonctionnement de l’autre afin de nous y adapter, d’utiliser la façon de communiquer ou de négocier qui nous assure le maximum de réussite.

Lorsque nous négocions, nous adaptons tous, de façon naturelle, notre style aux particularités de l’autre ou des autres. Ainsi, dans certains cas, utilisons-nous un langage plus direct, voire l’impératif et dans d’autres situations, utilisons-nous l’humour, par exemple.

Nous fonctionnons « au feeling », parfois avec beaucoup de réussite. Mais il est des situations où ce feeling peut nous jouer des tours et nous conduire à des situations d’échec. La conclusion que nous pouvons alors en tirer est que l’autre est borné, stupide, incompétent… Je me contenterai de dire ici que l’autre est sans doute différent de nous, que sa logique est toute autre et c’est dans ce cas que l’utilisation du modèle peut nous être d’un précieux secours. Un des avantages que peut nous procurer cet outil, c’est de développer notre tolérance.

Sur le plan de l’utilisation pratique du modèle, je fonctionne personnellement de la façon suivante : je me « moque » de savoir si mon interlocuteur présente tel ou tel profil. Je me fais confiance et me dis que je m’adapterai spontanément à l’autre. Cela évite de tomber dans « le syndrome de l’étudiant de psycho de première année » qui, à chaque fois qu’il rencontre une personne, se fait un devoir « d’analyser son comportement » et de lui dire, sans que cette personne ne lui ait rien

demandé, et sur la base d'interprétations souvent erronées, quels sont ses caractéristiques et problèmes psychologiques ! Je trouve cela insupportable et si par malheur, nous réagissons vivement à ce type de propos, nous ne ferons qu'amener l'autre à se confirmer que nous avons réellement de « graves problèmes psychologiques » !…

Cependant, deux situations particulières m'amènent à utiliser l'outil Process Com® de façon consciente et délibérée :

- La négociation présente un enjeu particulièrement important pour moi. Dans ce cas, je serai beaucoup plus centré sur l'analyse du comportement de l'autre, sur sa compréhension, et j'agirai en conséquence. Cela me permettra d'être plus pertinent dans mon discours et d'éviter des erreurs, même si j'y perds quelque peu en spontanéité.
- La situation me semble bloquée, mon interlocuteur reste figé sur ses positions et je sens l'agacement m'envahir peu à peu. L'utilisation de Process Com® me permet alors de passer outre mes préjugés (l'autre est stupide…), de prendre conscience du fonctionnement de la personne et d'utiliser un discours et des leviers plus adaptés.

Une situation de négociation

Le cas fictif de négociation présenté ci-dessous illustre une issue de négociation liée en grande partie à la confrontation de deux profils de personnalité bien différents.

La négociation se passe entre un acheteur et son fournisseur de pièces dites « techniques » en la personne du commercial.

Elle a pour but de traiter le problème de pièces dont le niveau de qualité est inférieur, depuis quelques livraisons, à ce qui a été spécifié dans le contrat.

L'acheteur ouvre le dialogue

Acheteur (A) – Monsieur Dupont, l'objectif de notre réunion d'aujourd'hui est d'analyser précisément les raisons qui conduisent à la baisse de qualité des références X50 et X70 et d'y remédier. Pour mémoire, le contrat passé le 18 janvier dernier stipule un niveau de

non-qualité acceptable de 30 pièces par millions (ppm). Or, sur les trois derniers mois, nous arrivons au résultat suivant : janvier (40 ppm), février (35 ppm) et mars (47 ppm).

Fournisseur (F) – Monsieur Durand, dès votre premier courrier, j'ai mobilisé une équipe complète sur le sujet et nous allons parvenir rapidement à une solution.

A – C'est la moindre des choses ! J'ai fait un rapport détaillé à ma hiérarchie en lui expliquant que sous huit jours, le problème serait traité et le niveau de qualité de nouveau fiabilisé. J'attends que vous m'expliquiez exactement ce qui se passe.

F – Le problème semble venir d'une machine particulière. Une équipe supplémentaire a travaillé dessus la nuit dernière et ça va être solutionné dans les meilleurs délais. Évoquons maintenant les perspectives d'avenir entre nos deux sociétés.

A – Il est hors de question d'évoquer quoi que ce soit tant que le problème n'est pas traité ! Qu'est-ce qui fait que vous avez dû mettre en place une équipe supplémentaire ? Je me pose réellement des questions sur la compétence des personnes qui constituent l'équipe en place !

F – Écoutez ! L'important, c'est de traiter le problème et je vous ai dit que ça allait être fait dans les jours qui viennent.

A – Ce que vous m'avez dit précisément, c'est que le problème allait être traité dans les meilleurs délais et non pas dans les jours qui viennent ! Je veux absolument savoir sous combien de jours exactement le problème sera traité et quel est le plan d'action étape par étape que vous allez mettre en place pour y parvenir !

F – Comment nous allons faire, ce n'est pas votre problème ! Le problème va être solutionné avant la fin de la semaine et c'est ça qui est important ! J'en ai d'ailleurs discuté avec M. Hingé de votre service qualité et il est d'accord avec moi. Il n'a d'ailleurs pas compris que vous demandiez à me voir, le problème est du ressort du service qualité, pas des achats !

A – M. Dupont, je suis personnellement responsable, en tant qu'acheteur de pièces qui nous sont livrées, tant sur le plan du prix, de la qualité, des conditions de livraison et tous les points accessoires liés aux produits. J'exige donc d'avoir un compte rendu détaillé de la situation incluant à la fois les causes de défaillance et les étapes du traitement avec des délais précis !

F – Mon travail, c'est de vous livrer des pièces, pas du papier ! Vous n'avez qu'à voir avec votre service qualité pour cela et vu ma dernière conversation avec eux, je doute qu'ils aient du temps à perdre avec cela !

A – J'exige un rapport sous trois jours ! Vous savez, vous n'êtes pas la seule entreprise du marché à savoir fabriquer ce type de pièces !

F – Et vous n'êtes pas le seul client à m'en acheter ! Maintenant, je dois vous laisser, j'ai un autre rendez-vous qui m'attend…

À la lecture de ce court dialogue, certains d'entre nous vont spontanément penser que l'acheteur est « rigide » et d'autres, au contraire, que le commercial semble traiter un peu les choses « à la légère ». La suite des explications pourra peut-être nous éclairer sur la nature de notre propre profil…

La situation entre les deux personnes s'est très rapidement envenimée.

Si l'on analyse celle-ci à partir du modèle Process Com®, il ressort que les deux individus sont rapidement entrés sous stress négatif (au sens du modèle), chacun à partir de la dynamique de son propre profil, avec, comme conséquence finale, une rupture temporaire de la relation.

Si l'on regarde « objectivement » les faits, rien ne laissait supposer, au démarrage, que les deux protagonistes en arriveraient à une telle situation. Je laisse au lecteur le soin de découvrir, dans la suite de l'ouvrage, les raisons de cette issue. Plus loin dans la partie « négocier avec chacun des profils », je reprendrai ce cas, mais traité différemment…

Le modèle Process Com®

Présentation du modèle

À l'origine, le modèle PCM® a été développé par M. Taibi Kahler, psychologue clinicien américain. C'est de sa collaboration avec la NASA dans les années 1980 pour le recrutement des astronautes qu'est né le modèle tel que qu'il est utilisé aujourd'hui.

À l'heure actuelle, Process Com® est utilisé à la fois en coaching et en formation dans les domaines du management, de la cohésion d'équipes, de la communication interpersonnelle et bien sûr… de la négociation.

En préalable à toute formation, les stagiaires remplissent un questionnaire et ils se voient ensuite remettre, au cours du séminaire, leur propre inventaire de personnalité développant les points suivants :

– les styles de management ;

– les parties de la personnalité[2] (lien direct avec les États du Moi en Analyse Transactionnelle) ;

– les canaux de communication[3] ;

– les besoins psychologiques[4] ;

– les environnements préférentiels[1] ;

– les perceptions[2] ;

– l'éventail d'interaction ;

– les comportements drivers (entrée sous stress négatif) ;

– les scénarii d'échec ;

– les mécanismes d'échec (stress négatif).

Il est bien évident que lorsque nous négocions avec une personne, nous ne lui demandons pas au préalable de remplir un questionnaire !

Celui-ci est particulièrement utile pour donner à la personne des indications sur sa propre personnalité, le suivi d'une formation ou la lecture de cet ouvrage nous donnera des pistes pour décoder le profil de ceux avec lesquels nous négocions de façon à nous y adapter.

Je ne développerai pas ici chacune des composantes de la personnalité mais tenterai, à travers une présentation simplifiée et pratique du modèle, d'en livrer les fondamentaux.

Les six profils en quelques mots

L'objectif de cette partie est de donner au lecteur, à partir de quelques traits simples, une description de chacun des types de personnalité.

Il aura ainsi une vue générale des six profils qui lui facilitera, je l'espère, la compréhension du modèle lorsque je le détaillerai.

Chacun d'entre nous ne correspond pas totalement à l'un ou l'autre des profils, c'est ce que j'expliquerai dans la partie « dynamique des profils », mettant en quelque sorte en « relief », notre ou nos « dominantes »

■ L'Empathique

L'Empathique[5] a une forte propension à s'occuper des autres, à donner.

C'est une personne qui a développé une grande sensibilité et dans ses rapports avec les autres, ce qui la caractérise, c'est son côté chaleureux.

Un comportement d'Empathique

> Vous avez été invité à une soirée où vous ne connaissez personne et seul, à côté du buffet, debout, avec votre verre à moitié vide (vous n'êtes pas dans l'état d'esprit de le voir à moitié plein…), vous vous morfondez.
> Soudain, une personne vient spontanément vers vous, vous remplit votre verre, engage la conversation et vous fait rencontrer d'autres personnes.
> Il est fort possible, dans ce cas, que vous ayez à faire à une personne de type « Empathique ». Vous passerez la soirée un peu moins seul, quelqu'un y veille pour vous.

L'Empathique fait donc preuve d'une grande « générosité relationnelle » et son besoin fondamental à lui, est d'être reconnu pour sa personne, plus que pour ce qu'il fait ou pour ses idées, il a d'une certaine façon, besoin « qu'on l'aime ».

■ Le Travaillomane

Méfions-nous de la traduction de l'américain, le Travaillomane[1] n'est pas celui qui travaille tout le temps comme on pourrait le supposer. C'est bien souvent une confusion que je peux observer lors des séminaires que j'anime.

C'est une personne particulièrement organisée qui fait avant tout fonctionner sa pensée.

Un comportement de Travaillomane

> Vous démarrez une réunion avec un collègue que vous n'avez pas vu depuis longtemps. Il entre directement dans le vif du sujet en présentant l'ordre du jour, le temps à consacrer à chacun des points puis enchaîne sur le premier point en disant : « je pense que nous pouvons optimiser le fonctionnement du service en adoptant trois règles centrées à la fois sur l'efficacité et la précision des informations que nous aurons à échanger. »

Il est fort possible ici que votre collègue présente une personnalité de type « Travaillomane ». Les différents points de la réunion seront abordés dans l'ordre, un échéancier des décisions sera adopté mais l'humour, lui sera sans doute reporté… à un autre moment !

Le Travaillomane fait donc preuve de méthode, il est rationnel et son besoin fondamental est de structurer les choses et d'être reconnu pour ce qu'il fait, pour ses idées.

■ Le Persévérant

Le Persévérant[6] est avant tout attaché à ses valeurs.

Il est capable de mettre toute son énergie et sa vie au service « d'une cause ». Les organisations « humanitaires » regorgent bien souvent de Persévérants dont les valeurs sont conformes à celles de l'organisation en question.

Un comportement de Persévérant

> Vous rencontrez votre voisin de palier et engagez la discussion avec lui. Très rapidement, il oriente la conversation sur les relations de voisinage dans les termes suivants : « à mon avis, nombre de personnes de cette copropriété n'ont qu'un sens limité de la responsabilité et du respect ! Il y a sans cesse des voitures garées sur des emplacements qui sont réservés à d'autres ! Et je ne parle pas du respect du tri des déchets collectifs ! Les poubelles pour le papier et le plastique ne sont pas souvent utilisées ! C'est plus facile d'aller vers le premier bac venu ! Si ça continue comme ça, la planète va devenir un vrai dépotoir ! »

Vous venez sans doute de vivre un moment avec une personne de type « Persévérant »

Vous pourrez éprouver quelques difficultés à vous « en défaire », parti comme il est…

Le Persévérant a une grande capacité à émettre des jugements, des croyances, des opinions. C'est un besoin fondamental chez lui, d'être reconnu pour ses croyances, en plus de la reconnaissance pour ce qu'il fait.

■ Le Rêveur

Le Rêveur[7] semble vivre en permanence « dans son monde ». Il a une grande capacité d'introspection et il est peu en contact avec les autres personnes de son environnement.

On peut le trouver timide parfois, il a la capacité à ne pas se faire remarquer.

Un comportement de Rêveur

> Vous fréquentez régulièrement une salle de sport pour y pratiquer la musculation. Vous avez sans doute remarqué cette personne qui lorsqu'elle arrive, prend la clef de son vestiaire, va se changer et entre, se dirige directement dans la salle pour commencer son échauffement. Son entrée n'a été remarquée par personne. Lorsque vous croisez son regard, elle semble ne

pas vous voir. Lorsque vous terminez votre entraînement, vous vous dirigez alors vers le bar et vous vous apercevez que le casier de la personne est fermé, vous ne l'avez pas vu partir.

Vous avez sans doute au sein de votre club au moins une personne de type « Rêveur ». Il pourra s'écouler des mois sans que vous ayez de contact avec elle et si vous souhaitez engager la conversation, ça sera à vous de le faire.

Les besoins fondamentaux du Rêveur se résument à beaucoup de solitude et du temps pour lui.

■ Le Rebelle

Attention ici encore à la traduction. Le Rebelle[1] n'est pas quelqu'un qui s'oppose en permanence, qui s'élève contre les règles. La confusion est fréquente.

C'est une personne plutôt vive, spontanée, prompte à faire de l'humour ou à s'engager dans une activité créative.

Un comportement de Rebelle

Vous vous décidez à acheter un nouvel ordinateur pour la maison et vous rendez chez le spécialiste proche de chez vous.
Le vendeur qui s'occupe alors de vous, ne semble pas être à l'image des autres mis à part la veste du magasin dont il fait partie : lunettes à monture bicolore et montre que vous n'avez jamais vu nulle part. Son discours est enthousiaste, il semble passionné et vous donne des tas d'exemple sur « l'utilisation fun d'un ordi » : ce modèle-là est « trop top ! » vous pouvez complètement personnaliser l'interface et puis, admirez le design, c'est la classe non ! Il ne rate pas non plus une occasion de faire de l'humour.

Si vous supportez bien ce type de personnage, c'est que vous avez-vous aussi une composante Rebelle développée car c'est bien à un Rebelle que vous avez à faire !

Le Rebelle a une grande capacité à profiter de l'instant présent. Il est très réactif dans la relation et ses besoins sont très liés à la créativité et au ludique.

■ Le Promoteur

Le Promoteur[8] n'a bien entendu rien à voir (quoique…) avec la personne dont c'est le métier.

C'est un personnage adaptable, persuasif, charmeur et dans le contact, il a une grande capacité à se montrer ferme et direct.

Un comportement de Promoteur

> Vous vendez votre voiture de sport : cabriolet, six cylindres, des « chevaux sous le capot ». Un acheteur potentiel se présente à vous, il vous a téléphoné le matin même en vous disant qu'il était intéressé et qu'il ne pouvait passer qu'aujourd'hui en début d'après midi. Son look est plutôt décontracté mais avec des vêtements « de marque ». Lors de l'essai du véhicule, vous prenez peur car son style de conduite est plutôt agressif et vous lui demandez rapidement de se calmer un peu. Lors de la négociation, il vous explique qu'il peut se payer cette voiture grâce à « un coup » qu'il vient de faire en bourse et qu'il la veut tout de suite. Vous êtes sans doute face au dernier des profils présentés, le Promoteur.

Le Promoteur est une personne avant tout centrée sur l'action, elle a un côté particulièrement adaptable au sens de charmeur diront certains. Ses besoins fondamentaux se résument à : action et excitation.

La dynamique des profils

Cette partie a pour but de nous renseigner sur la structure de la personnalité et sur ce qui caractérise, selon moi, l'un des principaux points forts du modèle.

Process Com® intègre, chez l'individu, la notion de changement : une personne peut, à une période de sa vie, modifier sensiblement ses comportements, réactions, et ce, de façon durable. C'est cette caractéristique qui sera expliquée à partir des notions de « base » et de « phase ».

Parcourons maintenant ensemble les principaux éléments liés à ce que j'appelle « la dynamique du modèle ».

■ Il n'y a ni bon, ni mauvais profil

Cette première règle n'est pas intrinsèquement liée au modèle Process Com®. Je pense qu'elle peut s'appliquer à bon nombre de modèles décrivant

les types de personnalité.

Il n'existe pas un profil meilleur ou moins bon qu'un autre, le jugement de valeurs n'a pas sa place ici.

Peut-être que dans la présentation que j'en fais, je peux donner au lecteur le sentiment que tel ou tel profil « est mieux » ou plus agréable à côtoyer qu'un autre. Si tel est le cas, c'est ma maladresse qui en est à l'origine, maladresse sans doute liée à mon propre immeuble de personnalité. J'ai, comme chacun d'entre nous, des affinités plus ou moins développées avec chacun des types.

Lors des séminaires que j'anime, on me pose fréquemment la question de savoir si tel ou tel profil est plus adapté à tel ou tel type de métier ou de fonction. Ma réponse est alors très « tranchée » : « absolument pas… quoique ! »

Il n'y a, dans l'absolu, pas de métier plus adapté à un profil ou réciproquement.

Je vous rapporte les exemples suivants.

Exemples

1. Lors de la remise des inventaires de personnalité, au cours d'un séminaire, l'un de mes stagiaires partagea avec les autres « son résultat » : phase Rêveur. De nombreuses personnes firent part de leur étonnement en lui disant : « en étant Rêveur, on ne comprend pas comment tu peux être bien dans ton job de commercial ! »
La réponse les éclaira : « je vois en moyenne un à deux clients par jour, en principe, le matin. Je suis donc en relation de face à face avec eux pendant environ trois heures. L'après-midi est consacrée, soit à la réalisation et à la rédaction de devis ou propositions, soit à mes déplacements. Mon secteur géographique est très étendu et je passe beaucoup de temps à voyager. Lorsque je fais mes devis, je suis soit à mon domicile, où j'ai aménagé un bureau, soit à l'hôtel. Pour mes déplacements, j'utilise principalement la voiture car elle me donne plus de souplesse pour gérer mes rendez-vous. C'est durant ces moments que mes besoins de solitude sont largement satisfaits. De plus, dans ma voiture, il m'arrive fréquemment de couper la radio et le téléphone ».
2. L'autre exemple concerne une personne également de type « Rêveur » dont le travail consiste, au sein d'un bureau d'études, à travailler sur la réalisation de plans en 3D. Elle travaille donc la plupart du temps les yeux « rivés sur son écran ». Cependant, cette personne vit mal sa situation de travail. Son environnement professionnel est de type open space, son poste de travail est dans une grande pièce partagée avec une vingtaine de ses collègues. Il n'y a pas de portes et les cloisons qui séparent les uns des autres sont très basses et très étroites.
La personne décrit son environnement comme très bruyant, un bourdonnement continu fait de conversations, de sonneries de téléphone…

Cependant, on pourrait penser qu'*a priori*, une fonction de technicien sur une station de travail convient parfaitement à une personnalité de type « Rêveur ». L'exemple démontre le contraire.

À partir de ces deux exemples tirés de mon expérience professionnelle, nous pouvons nous rendre compte qu'il n'y a pas de fonction liée à un profil de personnalité. Ce sont l'environnement et le type de relations que nous entretenons avec les autres qui conditionnent le fait que nous vivons, en lien avec notre personnalité, plutôt bien ou plutôt mal notre quotidien professionnel.

Établir des règles de type les ingénieurs sont plutôt « Travaillomanes », les assistantes sociales « Empathiques » et les chercheurs « Rêveurs » est donc complètement illusoire.

■ La notion d'immeuble de personnalité[9]

Nous avons maintenant bien pris conscience que nous ne sommes pas à 100 % soit « Rebelle », soit « Promoteur » soit d'un autre type mais que chacun d'entre nous avons développé en partie, les caractéristiques de chacun des profils de personnalité décrits jusqu'ici.

Chacun possède donc ce que l'on appelle dans le modèle Process Com® son propre immeuble de personnalité à l'image de celui présenté figure 4.1.

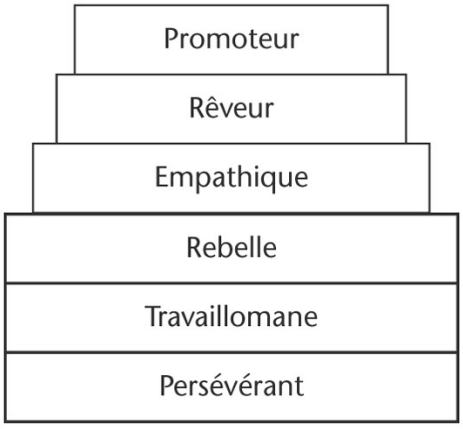


Figure 4.1 – L'immeuble de personnalité

Cette « structure » de personnalité offre donc de multiples combinaisons.

En ce qui concerne « la base » ou le rez-de-chaussée de l'immeuble, nous pouvons être au choix l'un des six types décrits.

En ce qui concerne l'étage suivant, ou premier étage de l'immeuble, nous avons le choix entre les cinq types « qui restent à notre disposition » et ainsi de suite jusqu'au dernier étage.

Ainsi, en termes de combinaisons existe-t-il 6 ! (factoriel 6) constructions possibles d'immeubles de personnalité, soit 6 × 5 × 4 × 3 × 2 × 1 ou 720 combinaisons possibles.

Est-ce à dire qu'il existe 720 profils de personnalité différents sur Terre ?

La réalité est un peu plus complexe. Pour deux immeubles identiques dans la combinaison ou l'ordre des niveaux, il peut y avoir des étages plus ou moins larges, plus ou moins investis comme nous le verrons avec les notions de base et de phase. Cela veut dire qu'il existe un nombre quasi infini d'immeubles différents reflétant par là même l'unicité de chacun d'entre nous.

Taibi Kahler, dans son modèle, explique que l'ordre des étages est défini et stabilisé vers l'âge de six ou sept ans chez un individu[10].

Je ne développerai pas ici la notion « d'inné ou d'acquis » mais je suis personnellement convaincu que notre éducation ou notre vie au sens large, joue un rôle majeur dans la construction de notre immeuble de personnalité au cours des premières années de notre développement.

■ La circulation dans les étages de l'immeuble

Au cours de différents moments de la journée, nous pouvons adopter des comportements bien différents.

Nous pouvons tout à fait éprouver un besoin important de structure, besoin de comprendre et ainsi fonctionner à partir de notre étage Travaillomane puis quelques minutes plus tard celui de nous lancer dans une activité plus créative ou plus ludique et enfin de nous isoler et couper toute source de bruit et de communication. Cette séquence Travaillomane, Rebelle, Rêveur a pu se produire dans un laps de temps court.

Nous avons ainsi pu circuler au sein de trois étages de notre immeuble de personnalité.

Cette « circulation » peut se faire dans tous les étages de notre immeuble mais elle est beaucoup plus fréquente ou facile dans les étages qui sont proches de notre base ou de notre phase.

Plus nous montons, plus cela nous demande d'énergie, un peu à l'image de ces escaliers qu'il faut gravir pour arriver au dernier étage.

Lorsque nous communiquons ou négocions avec une personne, nous allons spontanément nous rendre à l'étage correspondant à ce que cette personne manifeste à un moment donné. Ainsi, si je dois négocier avec une personnalité de type « Promoteur », donc un individu qui, souvent se trouve à l'étage « Promoteur », pour m'y adapter, j'aurai besoin d'aller moi aussi à mon étage Promoteur. Si, dans mon propre immeuble, cet étage se trouve au sommet, je vais devoir dépenser sans cesse de l'énergie à « monter les escaliers ». Lorsque nous conduisons un entretien avec notre interlocuteur et qu'à l'issue de celui-ci, au bout de deux heures par exemple, nous nous disons « J'ai l'impression qu'il ou elle m'a complètement vidé, fatigué », il y a fort à parier que l'interlocuteur avec lequel nous avons passé du temps ait les caractéristiques d'un profil de personnalité qui se situe très haut dans notre propre immeuble.

Cela soulève la question de la *compatibilité* entre les différents profils de personnalité. Il n'y a pas de profils incompatibles. Par exemple, nous ne pouvons pas dire que le Travaillomane a des difficultés de relation avec le Promoteur même si ces deux profils peuvent sembler *a priori* éloignés. Une personne de type Travaillomane pourra éprouver des difficultés de relation avec une de type Promoteur si l'étage Promoteur se situe très haut dans l'immeuble de la première. En revanche, si l'étage Promoteur n'est pas très éloigné de son étage Travaillomane, la relation, pour qu'elle fonctionne bien, ne demandera pas d'énergie particulière.

Je rappelle ici que toutes les combinaisons sont possibles et qu'il est tout à fait possible que dans notre immeuble, l'étage Rebelle se situe tout de suite derrière celui de Travaillomane, même si la dynamique de ces deux profils semble bien différente.

J'ai déjà évoqué plusieurs fois les notions de base et de phase et nous allons maintenant nous arrêter sur cette partie que je considère comme fondamentale dans le modèle Process Com®. Pour ce faire, nous allons partir d'un exemple.

Exemple

Vous avez terminé vos études il y a une dizaine d'années et l'un de vos collègues de promotion a l'idée d'organiser une soirée avec « les anciens de la promo ». Vous vous

> rendez à cette soirée en ayant hâte de revoir certains, avec dans votre tête des images ou des scènes que vous avez pu vivre avec eux. Vous pensez notamment à Jacques, « l'intellectuel de la promo », cette personnalité froide et brillante, qui toujours « parfaite », tant dans sa tenue que dans ses remarques, alignait succès sur succès durant les examens sans manifester aucune joie, une expression de « soucis » en permanence sur son visage.
> Le rendez-vous est fixé à 20 h 30. Ayant été retardé dans les embouteillages, vous arrivez à cette réunion tant attendue à 21 h 15 et là, vous vivez la « surprise de votre vie ». Jacques réagit alors et vient spontanément vers vous, il porte une tenue particulièrement décontractée, a un visage jovial et vous dit avec un grand sourire : « salut toi ! si tu venais pour 21 h 30, tu as 15 minutes d'avance ! ». Est-ce bien le « Jacques » que vous connaissiez ? Physiquement, il est un peu plus rond, son regard semble plus vif mais il s'agit bien de la même personne. Son comportement, cependant, a lui bien changé ! Il va passer la soirée à « mettre de l'ambiance » et proposer quelques « jeux » particulièrement hilarants.

Visiblement, nous venons de rencontrer une personne qui a vécu ce que le modèle appelle un changement de phase. Nous pouvons tous être amenés à un moment de notre vie à adopter de façon durable un comportement bien différent de celui qui a été le nôtre jusqu'à présent. Nos motivations changent, nous ne sommes plus attirés par les mêmes choses. Cela ne veut pas dire que nous n'adoptons plus du tout notre « ancien comportement », mais beaucoup moins, nous ne sommes plus attirés par lui, un peu à l'image de cet ancien jouet avec lequel nous nous sommes tant amusés, nous le connaissons bien, mais nous ne jouons presque plus avec.

Ainsi, chez toute personne, deux étages de l'immeuble sont particulièrement importants : la base et la phase. Nos comportements sont étroitement associés à ces deux étages. Nous reviendrons sur la notion de base dans la partie consacrée aux comportements sous stress négatif puisque en cas de stress prolongé, nous « rechaussons nos vieilles chaussures » en quelque sorte et adoptons les comportements de stress liés à notre base. C'est la combinaison de la phase et de la base qui est importante. Le modèle Process Com® dit que **nous écoutons avec notre base et décidons avec notre phase**. Ces deux étages vont donc conditionner de façon forte notre style et nos comportements en négociation.

Le fait de changer de phase est lié à une période de stress sévère et durable. Ce stress peut être aussi bien positif que négatif.

Ainsi, la perte de son travail, la naissance d'un enfant, son départ de la maison pour l'étranger pendant une longue période sont-ils des déclencheurs possibles de changement de phase. Cela ne se fait bien entendu pas brutalement du jour au lendemain, mais petit à petit, la

personne passe de plus en plus de temps à un étage particulier de son immeuble, généralement, juste au-dessus de celui dans lequel elle a l'habitude « d'habiter » jusqu'à s'y installer de façon durable.

C'est ce changement de phase qui peut expliquer quelquefois la fin d'une association professionnelle entre deux personnes ou bien encore la séparation dans un couple.

De façon théorique, nous avons tous la possibilité de changer cinq fois de phase au cours de notre vie : notre base plus les cinq changements de phase constituent les six étages de notre immeuble. Mais je souhaite souligner ici que cela n'est pas une fin en soi. Il n'y a pas pour moi de notion de développement lié au fait qu'une personne ait changé plusieurs fois de phase au cours de sa vie : par exemple, un individu qui a changé plusieurs fois de phase dans sa vie n'a pas de plus grande capacité à se déplacer rapidement dans les étages de son immeuble. Il peut, par exemple, rester « figé » sur son étage Travaillomane correspondant à sa phase actuelle et retourner très peu à l'étage Rêveur qui a été une de ses phases précédentes. Je considère que la capacité à nous déplacer rapidement dans les différents étages de notre immeuble, cette capacité que j'appelle fluidité, est un avantage certain dans la conduite des négociations. C'est particulièrement important au cours d'une réunion où plusieurs profils bien différents se côtoient.

Nous fonctionnons tous à partir de la satisfaction de nos besoins psychologiques. Dans la logique du modèle Process Com®, si nos besoins psychologiques ne sont pas satisfaits, nous allons entrer « sous stress négatif » comme je l'expliquerai plus loin. Dit en d'autres termes, si nous ne satisfaisons pas nos besoins de façon positive, nous allons chercher à les satisfaire de façon négative. Par exemple, si je suis en phase Rebelle et que mes besoins de contact ou « de fun » ne sont pas satisfaits, je vais peut-être commencer à user de la provocation au cours de la négociation jusqu'au moment où mon interlocuteur va réagir. Sa réaction pourra être violente, certes, mais je préfère en tant que Rebelle de phase cette réaction à pas de réaction du tout…

La satisfaction de nos besoins psychologiques concerne particulièrement notre phase, c'est en quelque sorte elle la plus grosse « consommatrice ». Nous avons bien sûr des besoins liés à chacun des étages de notre immeuble mais ceux du dernier étage sont satisfaits très rapidement. Par exemple, si

mon dernier étage correspond au type de personnalité Rêveur, je vais avoir des besoins de solitude, mais ceux-ci seront satisfaits très rapidement alors qu'un Rêveur de phase aura besoin de beaucoup plus de temps de solitude.

Repérer le profil de l'autre hors stress négatif dans la négociation

Grille d'analyse ou d'observation

Je ne reprendrai pas ici la grille « officielle » du modèle Process Com® avec les dix composantes, telle qu'elle a été présentée en introduction.

La présentation, simplifiée, sera faite à partir de huit critères. Il va sans dire que « diagnostiquer » le profil d'un ou plusieurs interlocuteurs ne se fait pas à partir de la présence des caractéristiques d'un seul des huit critères. Par exemple, il n'est pas possible de dire que la personne en face de nous présente un profil « Rebelle », à partir du moment où l'on a repéré une caractéristique « originale » dans sa tenue vestimentaire. C'est la présence combinée de plusieurs des caractéristiques ou critères propres à un type de personnalité qui va permettre de faire une hypothèse sur son profil psychologique.

Les critères retenus sont les suivants :

– principaux points forts et traits de personnalité[11] ;

– caractéristiques physiques corps/visage ;

– style vestimentaire ;

– environnement professionnel ;

– besoins psychologiques[11];

– mode d'entrée en relation, en action[11];

– perceptions privilégiées[12] ;

– comportements généraux hors stress négatif.

■ Principaux points forts et traits de personnalité

Il ne s'agit pas ici d'une caractéristique précise mais d'une description générale de chacun des profils à partir de ses qualités. Lorsque je présente cette partie lors de mes séminaires, certains stagiaires remarquent que je ne parle jamais des « défauts ». Elle sera abordée, non pas en termes de « défauts » mais de comportements sous stress négatif dans la partie suivante.

■ Caractéristiques physiques corps/visage

Je ne parlerai pas ici de morphopsychologie. Process Com® n'est pas un modèle construit sur une observation statistique de la population mais part d'une analyse clinique basée sur le fonctionnement et la dynamique de chacun des profils.

Je présenterai donc les caractéristiques physiques les plus marquantes en lien avec le fonctionnement de la personne.

■ Style vestimentaire

C'est à mon sens l'une des caractéristiques qui peut le plus porter à confusion. Mon ouvrage est centré sur la vie professionnelle. Or, en situation professionnelle, nous fonctionnons bien souvent « sous contrainte », c'est-à-dire que nous nous habillons en fonction de notre travail, de la situation… et non pas comme nous nous sentons le mieux.

Exemple

> Lorsque je suis amené à travailler avec un client ou un nouveau groupe, je m'habille avec « ma tenue de consultant », sans grande originalité, et cette tenue ne reflète aucunement les caractéristiques de ma phase actuelle de Rebelle.

Seul un œil exercé pourrait, à certains détails, le remarquer et faire le lien avec mes autres caractéristiques comportementales.

■ Environnement professionnel

Cela concerne la façon dont notre interlocuteur a organisé son espace de travail. Les remarques concernant le style vestimentaire sont, pour partie,

valables pour l'environnement professionnel. Il est en effet difficile d'avoir une observation fiable, et ce, pour deux raisons :

- Les rendez-vous ont souvent lieu dans un lieu neutre de type salle de réunion ou box. L'environnement n'est ici pas propre à la personne.
- De nombreuses entreprises établissent des règles strictes en matière d'espace de travail qui ne laissent que peu de place à la personnalisation : les meubles sont identiques pour tous et la présence d'objet ou de touche personnelle est proscrite.

■ Besoins psychologiques

C'est l'une des caractéristiques majeures sur laquelle fonder son diagnostic. Autant l'individu peut s'adapter à ce qu'on lui demande sur le plan vestimentaire ou sur celui de l'environnement professionnel, autant il ne peut « tricher » sur ses besoins psychologiques. Ce n'est pas quelque chose qui se maîtrise, et comme je l'ai souligné auparavant, si ses besoins ne sont pas satisfaits, l'individu va entrer sous stress négatif.

C'est à la fois l'observation et le questionnement qui permettent d'analyser quels sont les besoins psychologiques de notre ou nos interlocuteurs.

■ Mode d'entrée en relation, en action

C'est également une caractéristique majeure. Elle met en avant si l'individu est acteur dans sa façon de prendre contact par exemple, s'il va spontanément vers les autres, s'il est plutôt sur un mode de réaction aux autres ou en retrait. La motivation vient-elle de lui-même ou est-elle externe ?

Ce point permet également de diagnostiquer si la personne est plus à son aise dans une situation de groupe ou de relation individuelle.

■ Perceptions privilégiées

Ce point, fondamental, met en évidence la façon dont la personne fonctionne en termes de perceptions de son environnement, qu'elles concernent les personnes ou les tâches.

Chaque profil de personnalité a ainsi un mode privilégié :

– les émotions : prioritairement, la personne sent ou ressent les choses ou les individus ;

– les pensées : la personne fonctionne plutôt sur un mode « logique » ;

– les opinions : la personne est centrée sur les opinions, les valeurs ;

– l'imagination : le personne vit dans son monde intérieur ;

– l'action : la personne est centrée sur l'action, les choses doivent bouger, avancer ;

– les réactions : la personne fonctionne sur un mode de réaction aux événements et aux individus.

■ Comportements généraux hors stress

Cette partie mettra en avant des points généraux sur les comportements, attitudes de la personne lorsqu'elle n'est pas en situation de stress.

Je développerai en particulier les comportements liés à des situations de négociation.

L'Empathique

■ Principaux points forts et traits de personnalité

Compatissant, sensible, chaleureux[13], sont les trois mots clefs qui soulignent les points forts du caractère de l'Empathique.

Ainsi l'Empathique est-il sensible au confort de son interlocuteur, il veille particulièrement à ce que ce dernier se sente bien.

Sa générosité est grande, il est toujours prêt à « se plier en quatre » pour rendre service et ce, quelquefois, au détriment de la satisfaction de ses propres besoins.

Il fonctionne à l'image de cette mère de famille qui rentre à la maison après une journée de travail harassante, qui a besoin avant tout de se reposer, de « souffler » un peu mais qui malgré tout trouve encore l'énergie de s'occuper de ses enfants dès son arrivée.

■ Caractéristiques physiques corps/visage

De façon générale, l'Empathique a plutôt tendance à prendre soin de son corps.

À titre d'illustration quelque peu « caricaturale », je dirais qu'il préfère prendre un bain à une douche, c'est avant tout un moment de plaisir pour s'occuper de lui et pas seulement un « acte d'hygiène quotidien ».

Sur le plan physique, l'Empathique peut avoir tendance à prendre un peu de poids, particulièrement en situation de stress. Il aime les « bons petits plats » et manger et « se remplir » est une façon indirecte pour lui de satisfaire ses besoins et de « sentir les choses ».

■ Style vestimentaire

Concernant l'habillement, l'Empathique a tendance à privilégier les couleurs douces, coordonnées, les tons pastel. Il privilégie avant tout le confort et donc apprécie les vêtements dans lesquels il se sent particulièrement bien.

Il est également particulièrement sensible aux odeurs : cela en fait une cible privilégiée pour l'industrie cosmétique !…

■ Environnement professionnel

Lorsqu'il en a la possibilité, l'Empathique cherche à mettre une touche personnelle dans son environnement professionnel : plantes, photos de famille…

À l'image de l'habillement, il va privilégier le confort.

Il a en outre une grande capacité à créer une ambiance accueillante.

■ Besoins psychologiques

L'Empathique doit satisfaire deux besoins psychologiques majeurs.

Les besoins sensoriels[14]

L'environnement doit être agréable et la douceur, l'harmonie et la bonne chair y sont privilégiés.

Le besoin de reconnaissance en tant que personne[15]

En résumé, l'Empathique « a besoin qu'on l'aime ». Mais c'est un amour inconditionnel qu'il attend, pour lui-même et non pas pour ce qu'il fait ou ce qu'il représente. Une des conséquences de ce besoin est que l'Empathique, en cours de négociation, est le profil de personnalité qui a le plus de difficultés à faire la différence entre le problème et la personne. Ainsi, lorsque l'on est en désaccord avec lui sur un point, il peut vivre la situation comme « cette personne ne m'aime pas, ne m'apprécie pas », alors que le fait d'être en désaccord avec lui n'enlève en rien l'amitié ou l'amour que l'on peut lui porter.

Demandez à mes enfants que j'adore si je suis toujours d'accord en tous points lorsque l'on discute ou négocie ensemble !

■ Mode d'entrée en relation, en action

Dans une relation, l'Empathique est plutôt « auto motivé » : il est extraverti, prend l'initiative et va spontanément vers les autres personnes.

Il privilégie le travail avec des groupes et s'y implique personnellement.

Il est bien rare que l'Empathique ne se manifeste pas lorsqu'un groupe de travail est constitué dans son domaine de compétences ou d'intérêt et rare qu'il reste en retrait au sein de ce groupe.

■ Perceptions privilégiées

Avant tout, l'Empathique ressent[1] les choses, c'est le mode privilégié à partir duquel il entre en relation avec son environnement.

Cela concerne aussi bien un projet qu'une personne. En des termes plus courants, nous pouvons dire que l'Empathique fonctionne au feeling, que cette qualité est particulièrement développée chez lui.

Personnellement, ce n'est pas mon mode de relation privilégié.

Souvent, dans mes contacts ou nouvelles rencontres professionnelles, lorsque mon avis est mitigé concernant une personne, je fais appel à une de mes collègues « particulièrement Empathique » et lui pose la question : « Comment tu le sens ? ». Je me fie ensuite très souvent à sa réponse.

Si j'ai pris l'exemple d'*une* et non pas d'un collègue, ce n'est pas innocent. En effet, statistiquement, le nombre de femmes Empathiques est beaucoup plus développé que celui des hommes. C'est sans doute ce que le bon sens veut souligner à travers l'expression « l'intuition féminine ».

■ Comportements généraux hors stress négatif

Au cours d'une négociation, l'Empathique n'est absolument pas un adepte de ces techniques de manipulation (particulièrement inefficaces et inappropriées selon moi) qui consistent à mettre son interlocuteur dans une position physique inconfortable : chaise plus basse que les autres, positionnée face à un soleil rasant…

Au contraire, il va veiller à ce que chacun se sente bien. Il va nous montrer qu'il nous apprécie particulièrement en tant que personne.

Dans la négociation, il ne va pas affronter les « points durs » de face ; dès qu'il y a amorce de blocage, il cherche à contourner la difficulté car il craint particulièrement l'affrontement et la violence verbale.

Dans ses relations professionnelles, il n'hésitera pas à aborder le domaine de la sphère personnelle en nous questionnant ou en nous parlant spontanément de sa famille, ses enfants, ses loisirs.

■ Expressions

Il privilégie bien sûr des expressions en lien direct avec son mode de perception principal : « je sens », « je ressens » ou je suis (+ sentiment) par exemple, « je suis heureux », « je suis désolé ».

Il peut par ailleurs souvent s'excuser : de déranger, d'intervenir…

Il peut également avoir tendance à utiliser le conditionnel (« j'aimerais, voudriez-vous ») car c'est une façon pour lui de ne pas brusquer ou forcer son interlocuteur.

En résumé, dans la négociation, inviter un Empathique, c'est « mettre un peu de finesse dans un monde de brutes ».

Exemple

L'exemple que je choisis ici pour illustrer le comportement de l'Empathique est lié à l'achat d'une voiture que j'ai pu faire au sein d'une concession.
J'avais téléphoné le matin et rendez-vous fut pris le jour même à 14 H 00 avec un vendeur que je ne connaissais pas.
À mon arrivée dans la concession, le commercial se dirigea vers moi spontanément avec un grand sourire et prit contact en ces termes :
– Monsieur Rondot ?
– Oui.
– Bonjour monsieur Rondot, vous allez bien ? *(je ne l'avais jamais vu…)*
– Est-ce que vous aimeriez un petit café ?
– Oui merci.
Nous bûmes le café en discutant de tout et de rien (pas du tout du véhicule que je souhaitais acheter) et il a fallu qu'à un moment, je lui montre un bureau de la main en lui disant : « Bon, on y va ? ».

Ce vendeur Empathique semblait prendre beaucoup de plaisir à cette discussion « à bâtons rompus » et sans doute ne voulait-il pas en rompre le charme en entrant dans le vif du sujet !

En ce qui me concernait, mon besoin consistait plus à discuter du produit et de ses conditions de vente que de la météo et de mes futures vacances… En y réfléchissant aujourd'hui, je pense que j'aurais pu être un peu plus chaleureux dans cette situation !

Le Travaillomane

■ Principaux points forts et traits de personnalité

Les termes qui caractérisent le mieux les points forts du caractère du Travaillomane sont logiques, responsable, organisé[16].

Il peut apparaître comme quelqu'un de plutôt froid et avant tout centré sur les tâches et non pas sur les personnes qu'il rencontre.

On retrouve parfois ce profil chez les technico-commerciaux qui ne s'embarrassent pas d'artifices relationnels, sont centrés sur leur produit ou

les méthodes de résolution de problèmes et qui semblent « aussi bien huilés » que les machines qu'ils vendent !

■ Caractéristiques corps/visage

Je ne soulignerai pas ici de caractéristiques propres au physique du Travaillomane.

Tout au plus, je dirai que les expressions de son visage se cantonnent au sérieux et qu'il fait preuve d'un regard plutôt direct.

Si je fais un parallèle avec l'hygiène de l'Empathique, le Travaillomane, lui, affectionne particulièrement les douches : c'est rapide, propre et efficace !

■ Style vestimentaire

Lorsque je veux présenter le Travaillomane sur ce plan et faire un peu de provocation, j'ai coutume de dire que « le Travaillomane est propre sur lui ». Il supporte difficilement les vêtements froissés ou tachés.

La petite phrase qui trotte en permanence dans sa tête est la suivante : « Est-ce que je suis ou serai à la hauteur ?[17] »

Cela est valable y compris pour sa tenue vestimentaire qui ne doit souffrir d'aucun défaut.

Exemple

> Un de mes amis, commercial de métier, m'expliquait que, lorsqu'il se déplaçait, il avait toujours dans sa voiture une cravate, une chemise et une veste de rechange, y compris lorsqu'il partait pour une seule journée !
> Il n'aurait pas supporté de se présenter après le repas chez l'un de ses clients avec, par exemple, une tache sur sa chemise. Aussi a-t-il moyennement réagi à ma remarque faite sur le ton de la plaisanterie :
> – Il y aurait une autre solution…
> – Ah oui, laquelle ?
> – Celle de manger proprement !
> La logique qui préside à ce comportement est, nous le verrons dans les caractéristiques en situation de stress, que le Travaillomane se contraint à être parfait.

■ Environnement professionnel

Son environnement professionnel est construit à partir de trois critères principaux : organisé, fonctionnel, ordonné.

Il y a un endroit pour chaque chose et chaque chose doit être placée au bon endroit…

Si vous avez besoin de quelqu'un pour vous aider à établir un système de classement dans votre bureau, faites appel à un Travaillomane !

Parfois, nous pouvons observer sur son bureau de nombreuses piles de documents ou de chemises. Ce n'est qu'un désordre apparent, demandons-lui un dossier et nous verrons qu'il le trouvera directement dans l'une des piles…

En termes de style de mobilier, au risque de tomber dans l'excès, je dirai que le Travaillomane est plutôt un adepte du style contemporain.

Ses diplômes et certificats peuvent également être accrochés aux murs, il y accorde une importance particulière.

■ Besoins psychologiques

Le Travaillomane fonctionne à partir de deux types de besoins psychologiques.

Le besoin de reconnaissance pour son travail[18]

À l'inverse de l'Empathique, le Travaillomane a besoin d'être reconnu pour son travail, pour ce qu'il fait et non pas pour qui il est. Il fonctionne très bien à partir de buts, d'objectifs qu'il préfère se fixer lui-même et va ensuite mettre toute son énergie à les atteindre. Il mesure en permanence l'avancement de ses travaux et apprécie qu'on le remarque et le souligne. Mais attention, il supporte difficilement la flatterie, la manipulation qui consiste à lui dire qu'il est performant pour ensuite lui en demander un peu plus. Ce point sera développé dans la partie consacrée à « négocier avec un Travaillomane ».

Le besoin de structuration du temps[19]

Chaque tâche doit être hiérarchisée et se voir assigner un délai. Le Travaillomane a besoin de planifier et il n'est pas très à l'aise avec ce qui

est imprévu. Il apprécie plutôt les rituels, les choses se font comme il est prévu qu'elles se fassent, il y a un ordre.

■ Mode d'entrée en relation, en action

Comme l'Empathique, le Travaillomane est auto motivé : il prend l'initiative.

Il supporte difficilement qu'on lui dise ce qu'il a à faire, il est « assez grand » pour le décider tout seul.

Il est plutôt réfléchi et privilégie des relations de travail en individuel plutôt qu'en groupe.

Sa façon d'animer un groupe s'en rapproche parfois : il utilise peu la dynamique du groupe et les interactions entre les personnes interpellant chacun des participants en lui assignant des tâches et des délais.

■ Perceptions privilégiées

Si vous demandez à un Travaillomane comment « il sent » ce projet, il risque de vous répondre « il sent l'encre ! ».

Pour revenir à une description plus sérieuse, le Travaillomane ne fonctionne pas au feeling, il pense[1].

Il a, avant tout, besoin de comprendre les choses et l'impression qu'il peut laisser est de fonctionner comme une machine.

Le Travaillomane va donc rechercher de l'information, analyser, classifier puis donner ses conclusions.

■ Comportements hors stress négatif

Globalement, c'est une personne sérieuse, je l'ai déjà dit, il n'apprécie que modérément la familiarité.

Je ne veux pas dire ici que les autres profils ne le sont pas, mais avec le Travaillomane, vous ne risquez pas de ne pas remarquer ce sérieux.

Lors d'une négociation, il a besoin qu'un ordre du jour soit établi et si tel n'est pas le cas, il le fera lui-même.

Il veille à traiter les différents items dans l'ordre.

Il a également coutume de prendre beaucoup de notes au cours d'un rendez-vous. J'ai personnellement remarqué que c'est un adepte du surligneur.

Lorsqu'il se déplace, c'est souvent avec un porte-documents bien rempli. Il a besoin d'avoir tous les dossiers et toutes les informations pour décider et agir.

Le Travaillomane apprécie particulièrement la ponctualité même si lui-même est souvent en retard de quelques minutes. La logique qui est derrière ce comportement est que, « comme la nature », il a horreur du vide.

Exemple

Imaginons une personnalité de type Travaillomane qui a un rendez-vous à 17 h 00. Il est 16 h 20 et il estime le temps pour s'y rendre à 30 minutes. Il ne va pas partir immédiatement et aviser sur place s'il arrive en avance, mais comme il a 10 minutes devant lui, il va se pencher sur un nouveau dossier. Ce n'est qu'après 15 à 20 minutes de travail sur ce dossier qu'il va se décider à se mettre en route pour arriver à son rendez-vous… 10 minutes en retard.

■ Expressions

L'expression la plus directement liée à son mode de perception privilégié est le « je pense que… ».

Il utilise également beaucoup d'adverbes en « ment « (exactement, particulièrement…) dans son discours.

Exemple

Lorsque je présente les comportements du Travaillomane, je pense (comme lui !…) très souvent à l'un de mes clients.
Cela fait plus de dix ans que je travaille avec lui de façon régulière et il est particulièrement sans surprise dans son mode de fonctionnement.
Son bureau est toujours dégagé. Lorsqu'il a fini de travailler sur un dossier, il le range à l'endroit prévu et sort le suivant.
Son stylo et sa règle sont toujours parfaitement alignés et parallèles à l'axe de son bureau.
Pour prendre des notes, il utilise depuis toutes ces années le même format de bloc de type A5 et la même marque !
Lorsque j'arrive à nos rendez-vous, il vient systématiquement me voir, m'annoncer qu'il aura quinze minutes de retard et me remet le dernier exemplaire d'une revue spécialisée dans son secteur d'activité professionnelle.

> Il me reçoit après 15 minutes d'attente et démarre deux fois sur trois l'entretien (je n'ai jamais fait la moyenne exacte mais ça fait plus crédible pour les Travaillomanes !) en me demandant :
> « Qu'est ce que vous avez lu d'intéressant dans cet exemplaire ? »
> Il n'y a ainsi pas de surprise, je lui dis quelques mots de synthèse sur un des articles que j'ai lu et nous continuons le rendez-vous sur le premier point de l'ordre du jour…

Le Persévérant

■ Principaux points forts et traits de personnalité

Dévoué, observateur et consciencieux[20] sont les points qui caractérisent le mieux les qualités du Persévérant.

Par dévoué, j'entends fidèle, fidèle à ses principes, à ses engagements. Le Persévérant a un sens de l'engagement très marqué. Lorsqu'il donne son accord sur un point, il va faire tout ce qui est en son pouvoir pour le respecter.

Lorsqu'il partage pleinement les valeurs de son entreprise, ce qui est une condition à son implication, (sinon, il n'y reste pas), il en est un farouche défenseur et peut réagir très vivement lorsque nous critiquons celles-ci. Il l'affiche aussi, arborant quelque fois le pin's de sa société sur sa veste de costume.

Il adhère très facilement à de grandes causes et peut mettre sa vie à leur service.

■ Caractéristiques corps/visage

Dans son modèle, Taibi Kahler décrit le visage du Persévérant avec deux rides verticales entre les yeux. Ces rides sont sans doute liées à son habitude de froncer les sourcils lorsqu'il juge les faits ou la personne en face de lui.

Une caractéristique qui me semble plus marquante concerne son regard. Le Persévérant peut avoir un regard perçant, des yeux qui semblent nous sonder ou nous juger. C'est un regard avec lequel on peut parfois se sentir mal à l'aise tant on a le sentiment d'être évalué.

■ Style vestimentaire

De façon générale, le Persévérant est plutôt traditionnel, voire très classique. Il n'y a pas de place pour la fantaisie dans sa tenue.

Il adopte très facilement les pratiques vestimentaires en usage dans son entreprise et dans son secteur d'activité. Si un « uniforme » ou une tenue est recommandé au sein de sa société, il le portera volontiers.

Exemple

> Je me souviens de cette banque dans laquelle j'avais fait un stage il y a de nombreuses années et de ce guichetier qui portait une cravate. Au plus fort des chaleurs de l'été, il portait toujours sa cravate même si une circulaire précisait qu'au-delà de tant de degrés, le port de celle-ci n'était plus obligatoire. Lui réagissait en disant : « quand on reçoit des clients à la banque, on se doit de porter la cravate… ».

■ Environnement professionnel

Son environnement est directement inspiré des consignes données par son entreprise.

S'il a le choix, il préférera des meubles fonctionnels, mais surtout des objets classiques, anciens, qui ont une histoire. Il reste très attaché aux traditions.

■ Besoins psychologiques

Nous trouvons chez le Persévérant ici encore, deux besoins fondamentaux :

- Le besoin de reconnaissance pour son travail[21] : je ne développerai pas ce point car il est identique à celui développé pour le Travaillomane.
- Le besoin d'être reconnu pour ses convictions[22] : mes stagiaires me disent que la différence est quelquefois difficile à faire, dans le diagnostic, entre un Persévérant et un Travaillomane. Ce besoin psychologique permet de la faire plus aisément. Le Persévérant a une forte propension à exprimer ses opinions et valeurs et également un fort besoin que l'on prenne en compte ses opinions. Lorsqu'on parle de « compatibilité » entre profils de personnalité, je souligne parfois que deux Persévérants peuvent avoir de grandes difficultés à communiquer ou négocier ensemble si leurs valeurs sont opposées. En effet, chacun d'eux va mettre une énergie considérable à essayer de convaincre l'autre, sans succès.

Exemple

> Je me souviens, étant enfant, de ces repas de famille et de ces discussions (je reste poli…) enfiévrées entre les différents membres ayant des opinions politiques radicalement opposées. Il ne sortait rien de positif, semble-t-il de ces repas, si ce n'est une bonne dose de colère et de rancœur…

■ Mode d'entrée en relation, en action

Le fonctionnement du Persévérant sur ce point est très proche de celui du Travaillomane : il est auto motivé et privilégiera plutôt des relations en individuel plutôt qu'avec des groupes.

■ Perceptions privilégiées

De la même façon que le Travaillomane, le Persévérant va aller chercher de l'information. La différence est liée au fait que le Persévérant va se faire un jugement très rapidement à partir de ses propres croyances et son système de valeurs.

Dans ce sens, on peut dire que ce n'est pas un « champion de l'écoute », il interprète très rapidement ce qu'il observe à partir de ses filtres personnels.

Fonctionner à partir de ses opinions est donc son mode de perception privilégié.

■ Comportements généraux hors stress négatif

Une chose qui conditionne ses comportements est la petite phrase qui peut trotter dans sa tête. Elle est différente du Travaillomane qui cherche sans cesse à être à la hauteur. La phrase du Persévérant, elle, est la suivante : « est-ce que cette personne est digne de confiance ? ». À la base de son comportement, nous trouvons donc une dose de méfiance à l'égard de ses interlocuteurs, il attend d'eux « la perfection ».

Cette méfiance se traduit souvent dans son comportement par un questionnement qui cherche à vérifier la compétence de son interlocuteur.

Lors de la négociation, le Persévérant peut souvent introduire le sujet à partir de grands principes ou valeurs tels que « le partenariat entre nos deux

sociétés… » Il conviendra bien entendu de respecter cela et de le laisser s'exprimer.

De façon générale, le Persévérant n'est pas un grand pratiquant de l'humour, il reste très sérieux. C'est une personne qui peut être très sensible aux critiques, particulièrement celles qui sont faites à l'encontre de sa société. Évitons donc de le faire, même sur le mode de la plaisanterie.

Lors de la négociation, le Persévérant se préoccupera beaucoup de ce qui est juste, bien, mal… Il valorise très souvent la loyauté.

Et bien sûr, à tout moment, le Persévérant sera très prompt à donner son avis, sur opinion sur les différents sujets qui seront abordés.

■ Expressions

L'expression « je crois » (+ son opinion derrière) revient très fréquemment dans son discours. Les injonctions de type « il faut » ou « je me dois » sont également présente, n'oublions pas que le Persévérant fonctionne beaucoup sur des principes.

Une autre caractéristique de son discours est la rareté des termes positifs : un Persévérant ne dira pas que notre idée est bonne ou intéressante, il préférera plutôt : « ce n'est pas mal », « ce n'est pas inintéressant ».

Deux exemples me viennent en tête.

Exemples

En session de formation

Au démarrage de la session, l'un des stagiaires prit la parole et me demanda : « Vous allez avoir en votre possession l'ensemble des profils de personnalité du comité de direction et de l'ensemble de la population de la direction des achats, quel est l'engagement de confidentialité que vous avez signé avant cette formation ? »
Dans un cas tel que celui-ci, je suis tenté de faire une hypothèse sur le profil de personnalité de mon interlocuteur ! Mais j'attends toujours d'autres indices pour valider celle-ci. Dans le cas présent, le comportement de mon stagiaire tout au long du séminaire a bien confirmé les résultats de son inventaire : base et phase Persévérant !

En entretien avec un prospect

Dès le début de l'entretien, le prospect me parle de son entreprise, de ses valeurs, de sa culture…
La suite de notre rendez-vous est un peu plus « compliquée ». Mon interlocuteur me donne peu d'informations et cherche avant tout à connaître mon point de vue. Par exemple, à un

> moment, il me fait part de son besoin de former ses commerciaux et ses acheteurs aux techniques de négociation. Je lui pose alors la question de savoir s'il souhaite faire des groupes mixtes ou séparer les acheteurs et les commerciaux au sein de ceux-ci.
> Sa « réponse » est alors la suivante : « Sur ce point, quelle est votre position ? »
> J'ai réellement eu le sentiment, au cours de cet entretien, que j'ai été testé, évalué, sondé et ce n'est qu'après un long moment que peu à peu la « confiance » s'est installée entre nous.
> J'imagine une phrase dans sa tête : « Ce consultant est-il compétent et digne de travailler avec notre groupe ? »

Le Rêveur

■ Principaux points forts et traits de personnalité

Imaginatif, calme et réfléchi[23] sont les trois traits principaux du Rêveur.

Le terme imaginatif peut ici prêter à confusion : il ne s'agit pas de l'imagination au sens de créativité ici mais d'imagination au sens de « dans son monde intérieur ».

Le Rêveur manifeste peu de choses et est peu au contact avec les autres personnes. Il peut parfois apparaître comme quelqu'un de timide, de renfermé, on ne le remarque pas tant il est capable « de se fondre dans la masse ».

■ Caractéristiques physiques corps/visage

Ce qui est souvent marquant, chez le Rêveur, c'est son visage très peu marqué, vierge de toutes rides (le visage du Rêveur est un fantasme pour l'Empathique…). Cela est dû à son « manque d'expressions », il manifeste très peu ses émotions ce qui fait que son visage est peu marqué. J'utilise quelquefois comme analogie, le visage « du Sphinx ».

Une autre caractéristique est liée à son regard. On peut avoir le sentiment qu'il « regarde ailleurs », qu'il est perdu et pas en contact avec la personne en face de lui. Jacques Mayolle ou « le petit Français » dans le film de Luc Besson *Le Grand Bleu* illustre parfaitement ce type de regard.

■ Style vestimentaire

Son style vestimentaire est qu'il n'en a pas… Cette description est un peu osée mais il est vrai que, bien souvent, le Rêveur accorde très peu d'importance à son habillement. Il fait froid, il rajoute un pull, il fait chaud, il en « enlève une couche ».

Il est tout à fait capable de porter une veste qui, pour d'autres, ne s'assortit pas du tout à sa chemise et de mettre une chaussette (ou une chaussure…) d'une couleur et l'autre d'une autre couleur.

Il fait penser quelquefois à cette caricature du chercheur fou que l'on peut voir dans certains films, toujours vêtu de la même blouse blanche qui vit dans son laboratoire à l'écart des autres.

■ Environnement professionnel

L'environnement n'est pas important pour lui. Son lieu de travail est souvent sobre, dépouillé et simple. Il n'y a aucune recherche pour le rendre plus agréable ou même fonctionnel ou pratique.

Lorsqu'il se situe en milieu *open space*, le Rêveur va chercher, dans la mesure du possible, à s'isoler en collant des documents ou posters sur les vitres de séparation.

Si nous avons à proposer un bureau à une personnalité de type Rêveur, offrons-lui plutôt un lieu à l'écart ou encore mieux, un bureau avec une porte qui lui permette de s'isoler.

■ Besoins psychologiques

Le Rêveur a avant tout besoin de solitude[24].

Il cherche également à éviter tout environnement bruyant et agité.

Il a besoin de prendre du recul donc de prendre du temps pour faire les choses et décider.

■ Mode d'entrée en relation, en action

Le Rêveur n'est pas auto motivé. Il a souvent besoin d'une stimulation qui vienne de l'extérieur pour agir.

Il est plus à l'aise dans des relations individuelles plutôt que dans des groupes au sein desquels il peut avoir tendance à « se dissimuler ».

Lorsque nous animons une réunion et qu'un Rêveur en fait partie, celle-ci pourra s'écouler entièrement sans qu'il se manifeste ou prenne la parole.

■ Perceptions privilégiées

Le Rêveur est plutôt spontanément dans l'inaction. Cela ne veut pas dire qu'il ne pense pas ou n'agit pas, il a une vie intérieure particulièrement riche et active. Mais cela ne transparaît pas dans ce qu'il montre, dans ses actions.

■ Comportements généraux hors stress négatif

À travers ce que j'ai dit jusqu'à présent concernant le Rêveur, nous pouvons tout à fait imaginer que ses comportements en négociation ne sont ni particulièrement vifs ni particulièrement agités.

Il a une très grande capacité à gérer les silences. C'est l'un de ses points forts en négociation et certains de ses interlocuteurs l'interprètent comme une tentative de déstabilisation alors que l'intention n'est pas du tout celle-là.

Il est également très calme et très patient et le temps ne semble pas avoir de prise sur lui.

■ Expressions

Il m'est venu une idée… puis silence.

La dimension « Rêveur » n'est pas la plus développée chez moi puisqu'elle se situe à l'avant dernier étage de mon immeuble. C'est peut-être aussi pour cela que la partie de cet ouvrage le concernant est moins développée que les autres !

Exemple

> Je me souviens de cet entretien de coaching avec un client de phase Rêveur. À chaque fois que je lui disais quelque chose, il se passait un temps de silence très long (pour moi), pendant lequel je me posais des questions du type « j'ai dit quelque chose de choquant ? Il

> n'a pas compris ?… » Il prenait ensuite la parole pour me faire une remarque du type « c'est intéressant ce que tu dis ! » puis de nouveau un long silence. Cette attitude qui a de quoi surprendre « un non initié » peut se reproduire en situation de négociation.
> J'ai eu l'occasion de développer il y a une dizaine d'années une société de services dans le domaine de prestations Internet (Ste de Providing). J'y avais un associé de type Rêveur dont la mission a consisté dans un premier temps à mettre en place et à paramétrer l'ensemble de nos machines. Il passait des heures assis sur le sol (nous avions tout de même des tables et des chaises) avec le clavier sur les genoux à concevoir les programmes et ce, sans aucune parole. Il se levait de temps en temps sans rien dire pour aller marcher quelques mètres à l'extérieur puis revenait se mettre dans la même position…

Le Rêveur fait également souvent preuve d'une grande habileté manuelle. J'en ai déjà rencontré chez ces artisans de bâtiment qui travaillent seuls, qui ne veulent pas former d'apprenti et qui semblent mal supporter qu'on vienne leur tenir compagnie lorsqu'ils travaillent à notre domicile…

Je pense enfin à ce collègue qui, lorsqu'il anime des stages de formation, ne supporte pas que les stagiaires viennent discuter avec lui pendant les pauses et qui s'isole, son téléphone collé à l'oreille sans que personne ne soit à l'autre « bout du fil ». Cet exemple montre que le Rêveur peut aussi être créatif quand il s'agit de satisfaire ses besoins de calme et de solitude !

Le Rebelle

■ Principaux points forts et traits de personnalité

J'insiste et répète ici que le Rebelle n'est pas une personne qui entre en permanence en rébellion. C'est avant tout quelqu'un de spontané, créatif et ludique[25], ces deux dernières qualités coexistant parfois et parfois pas.

Il est particulièrement vif dans sa façon de communiquer et de négocier et semble sans cesse avoir de nouvelles idées, idées qu'il a parfois du mal à conduire jusqu'au bout. Il s'essouffle vite et manque d'endurance.

■ Caractéristiques physiques corps/visage

Ce qui caractérise le plus le Rebelle au plan physique, c'est son sourire et surtout son regard, pétillant, « qui brille » : il semble en permanence à l'affût d'une bonne blague.

Cela lui joue parfois des tours dans ses relations avec les autres car il peut donner l'impression de prendre les choses à la légère, de manquer de sérieux et chacun sait (surtout les Travaillomanes et les Persévérants) combien la négociation, est quelque chose de sérieux !

■ Style vestimentaire

Le Rebelle privilégie l'originalité dans sa tenue et c'est souvent un problème pour lui car les contraintes que peuvent lui imposer sa fonction le restreignent sur ce point.

On ne trouvera donc pas forcément de Rebelles en négociation avec des vestes jaunes et cravates fantaisie mais il y aura souvent, dans leur tenue un élément un peu original. Je pense à ce présentateur TV qui a souvent de magnifiques chaussures ou baskets orange ou rouges portées avec un costume noir.

Ce que je remarque souvent, c'est que l'originalité est plus liée à la coupe particulière de la veste par exemple qu'à sa couleur.

■ Environnement professionnel

L'originalité, lorsqu'elle est supportée par la hiérarchie, se retrouve encore dans l'environnement professionnel.

Le mobilier est inhabituel et surtout, les accessoires ou la décoration soulignent l'originalité.

Il n'est pas rare que le Rebelle soit amateur de gadgets et on en retrouvera ici encore, dans son bureau.

■ Besoins psychologiques

Le Rebelle a besoin de contacts[26]. Cela va se traduire par de nombreuses interactions avec d'autres personnes et souvent sur le mode ludique.

Ce contact peut être quelque fois très bref. Le Rebelle est réellement « branché sur son environnement » et peut réagir aux personnes et aux événements avec une grande vivacité.

■ Mode d'entrée en relation, en action

Cela surprend souvent mon auditoire lorsque j'explique que le Rebelle n'est pas auto motivé. C'est qu'il agit sur le mode de la réaction : c'est un événement extérieur ou une personne qui le simule et déclenche chez lui une réaction. Dans ce sens, la motivation et le stimulus ne viennent pas de lui.

Il est plus à l'aise dans des environnements constitués de groupes plutôt que dans des relations individuelles. Il a en effet beaucoup plus d'opportunités de réaction au sein d'un groupe.

Lorsque nous animons une réunion et que nous avons dans le groupe un Rebelle, attendons-nous à quelques réactions de sa part et pas toujours dans le sens que nous avions imaginé : sa créativité s'exprime aussi dans sa façon de réagir…

■ Perceptions privilégiées

Le Rebelle fonctionne essentiellement sur le mode réactif, c'est un peu comme s'il était en permanence « à l'affût » et réagissait au quart de tour à ce qui se passe.

■ Comportements généraux hors stress négatif

Le comportement général du Rebelle est bien sûr lié au mode réactif sur lequel il fonctionne.

Aussi, son sens de la répartie en cours de négociation est-il particulièrement « affûté ». Cela n'est pas sans lui poser quelques problèmes.

En ce qui me concerne, je suis en phase Rebelle. Je me méfie de cette propension à réagir vite et combien de fois en négociation, malgré ma méfiance, je me surprends à dire quelque chose et au moment où je le dis, je réagis intérieurement en me disant « qu'est ce que tu as encore dit ! » mais c'est trop tard…

Le tac au tac, la vivacité, peuvent vite devenir un piège pour lui.

Le Rebelle peut parfois apparaître aux yeux de ses interlocuteurs comme quelqu'un de fatiguant, d'agité. Cela est lié à sa façon de parler, vive, enthousiaste et à la capacité qu'il a à apporter une nouvelle idée.

Son manque de sérieux apparent est également quelque fois un obstacle dans la conduite de ses négociations.

Le Rebelle peut également s'exprimer à travers un style « pince-sans-rire », il reste apparemment très sérieux mais son discours est émaillé de plaisanteries ce qui a pour résultat soit d'agacer ses interlocuteurs, soit de ne pas être compris. Mais lorsqu'il y a un autre Rebelle en face de lui, il trouve très rapidement « du répondant ».

Son humour peut être fin mais il peut fonctionner beaucoup sur le « j'aime, j'aime pas », « ça me plaît, ça ne me plaît pas ».

L'expression « *carpe diem* » illustre particulièrement bien son comportement.

■ Expressions

Le Rebelle utilise fréquemment des onomatopées dans son discours : « super ! », « chouette ! ».

On a quelque fois l'impression que son débit verbal sort « par bouffées », par saccades, il s'emballe vite.

Exemple

> Je me souviens d'une négociation dans laquelle nous étions trois personnes dont deux Rebelles face à deux autres personnes visiblement très installées dans un comportement de type Travaillomane.
> La discussion était très rapide et la parole circulait comme une balle entre nous deux, les arguments étaient développés très vite par l'une et l'autre personne. À l'issue de l'entretien, la personne qui était avec nous et jouait le rôle d'observateur nous fit la synthèse suivante : « vous vous êtes bien amusés ? » Il nous dit avoir observé les deux interlocuteurs dont les regards passaient de l'un à l'autre (style Roland Garros) un peu hébétés et assaillis d'exemples, anecdotes et arguments. Il est vrai que cet entretien était particulièrement dynamique de notre côté mais je suis loin d'être persuadé que ce fut efficace. Nous avons en quelque sorte perdu de vue nos objectifs au profit d'une bonne partie d'échanges particulièrement réactifs.

Le deuxième exemple illustre bien la nécessité de satisfaire en priorité les besoins psychologiques.

Exemple

Mes enfants ont, lorsqu'ils étaient plus jeunes, utilisaient des logiciels éducatifs. Mon fils, montre un profil de Travaillomane – Persévérant et ma fille est, je pense pouvoir l'affirmer sans trop me tromper, de profil Rebelle.
La façon d'utiliser ces logiciels était fort différente.
Mon fils faisait les exercices, imprimait puis classait les feuilles de résultats.
La façon dont fonctionnait ma fille était totalement différente. Je suis rentré un soir à la maison et j'ai été attiré par des éclats de rire. Elle était devant le PC. Elle me montre alors l'exercice et au moment de taper la réponse à une question, je l'interromps en lui disant, « Non ! ce n'est pas ça, réfléchis ! ». Cela ne l'a pas empêchée de taper la réponse fausse et de partir d'un grand éclat de rire. En effet, la « tête » du petit bonhomme du logiciel était beaucoup plus marrante lorsque l'on se trompait (ses yeux tournaient puis il tombait à la renverse) que lorsque l'on donnait une réponse juste (il disait simplement en faisant un petit bond « bravo continue ! »). La motivation ici consistait plus à voir la « tête du gugusse » qu'à faire une bonne réponse…

Le Promoteur

■ Principaux points forts et traits de personnalité

James Bond est une excellente illustration du profil Promoteur. Il est à la fois adaptable, persuasif, charmeur[27] et ce sont ces trois termes qui caractérisent le mieux les points forts et traits de personnalité du Promoteur.

C'est sans doute à partir de ces termes que mes stagiaires me disent souvent avoir rencontré des commerciaux Promoteurs. Je ne fais pas ici de raccourci en associant ce profil de personnalité à un métier mais il est vrai que l'on demande souvent aux personnes qui exercent ce métier d'être capable de « charmer l'autre », d'être persuasif.

■ Caractéristiques corps/visage

Je ne citerai pas ici de caractéristiques propres au Promoteur. Le modèle Process Com® fait quelquefois référence à un visage de type sanguin mais cela ne me semble pas être une caractéristique suffisamment forte pour l'associer à ce profil.

■ Style vestimentaire

Ici encore, il convient d'être prudent. L'image du Promoteur est souvent associée à un habillement et des bijoux coûteux, de marque voir ostentatoire.

J'ai suffisamment en tête d'exemples de clients Promoteurs qui ne correspondent pas du tout à ce style pour ici encore ne pas systématiser.

Et rappelons-nous, il ne suffit pas qu'une personne présente une des caractéristiques de l'un des profils pour échafauder notre hypothèse de diagnostic !

■ Environnement professionnel

Son environnement peut être à l'image de sa tenue vestimentaire, il aime les beaux objets. On peut remarquer une propension à privilégier deux couleurs, le rouge et le noir (rouge pour la « Ferrari » et noir pour les « Weston » sans doute !…).

Comme pour l'ensemble des profils, m'attacher à l'analyse du comportement pour faire un diagnostic me semble beaucoup plus fiable.

■ Besoins psychologiques

Le Promoteur vit pour l'action et l'excitation[28], ce sont ses besoins fondamentaux.

C'est d'ailleurs le profil qui éprouve le plus de difficultés à satisfaire ses besoins psychologiques de façon durable car l'excitation, par définition, est quelque chose de bref. Cela le conduit parfois à escalader et à prendre de plus en plus de risques pour satisfaire ce besoin d'excitation, de vivre dangereusement.

Un travail routinier et régulier n'est donc pas fait pour satisfaire les besoins de ce profil de personnalité.

Ce n'est qu'à partir du moment où il prend des risques, bouge, agit, qu'il semble vivre et exister pleinement.

■ Mode d'entrée en relation, en action

Le mode d'entrée en relation ou en action est identique à celui du Rebelle avec une légère différence qui tient au fait que le Promoteur est peut-être moins attiré par la dimension de travail en groupe que le Rebelle.

■ Perceptions privilégiées

« Je tire et je réfléchis ensuite » pourrait illustrer de façon un peu triviale le mode de perception privilégié du Promoteur.

C'est une personne avant tout engagée dans l'action, il faut que les choses avancent, bougent.

Exemple

> Je me souviens d'un stagiaire venant me voir lors de la première pause d'une session de formation. Nous avions démarré le séminaire deux heures plus tôt et il vint me demander « quand est ce que l'on fait quelques simulations filmées que l'on se frictionne un peu ! »

■ Comportements généraux hors stress négatif

Le Promoteur a besoin d'action et que les choses aillent vite. Il ne supporte pas les réunions qui traînent en longueur pendant lesquelles personne ne décide. Pour lui, on est là pour décider et avancer et non pas pour « pinailler ». Il peut avoir un comportement particulièrement direct et ferme dans ce type de situation.

Le Promoteur n'a pas peur des conflits et des discussions un peu violentes en négociation. Il peut assez rapidement escalader et utiliser un vocabulaire « fleuri ».

Lors des négociations, il est avant tout centré sur le concret, conceptualiser n'est pas sa tasse de thé.

Le Promoteur peut fonctionner sur le défi et c'est un point sur lequel il est « manipulable ». Dans une discussion, s'il est stimulé à partir de « tu n'es pas même capable de faire ça », il risque de réagir très vite.

■ Expressions

« Ok, on y va ? », « Bon on avance ? » sont des expressions que l'on peut fréquemment rencontrer dans la bouche des Promoteurs.

Il peut également vous demander d'aller droit au but si votre discours est un peu trop détaillé.

Exemple

L'un de mes clients illustre pour moi particulièrement fidèlement le profil de Promoteur. Il possède une PME d'une quarantaine de personnes spécialisée dans la fabrication de pièces et de fonctions techniques à destination des équipementiers du secteur automobile.
Il n'y a rien d'ostentatoire dans son apparence vestimentaire et les objets qui l'entourent mais toutes ses actions ou décisions comportent selon moi un haut niveau de risque.
Il est un jour contacté par un nouveau client pour l'étude et la fabrication d'une pièce très technique. Les délais exigés sont particulièrement courts. Il répond alors à l'appel d'offres, et le remporte.
Au moment où il répond à celui-ci, il ne possède pas la structure de bureau d'études lui permettant de développer la pièce ni les moyens de production lui permettant de la fabriquer !
Il a su convaincre ses interlocuteurs de son potentiel, de sa capacité à répondre et a surtout été capable dans un laps de temps très court, de faire appel à un bureau d'études extérieur qui a développé la pièce, de faire les tests et pré séries sur la machine de l'un de ses confrères qui lui, avait la capacité de production, de commander la machine, de l'installer et de livrer les premières pièces au niveau de qualité requis en temps et en heure ! Lorsque j'ai pris connaissance du contrat qui le liait à son client, j'ai pris conscience que sur « ce coup » (c'est ainsi qu'il le définit), il a « joué son entreprise » !
En effet, s'il n'avait pas été capable d'honorer son contrat, sa PME n'aurait pu supporter les pénalités de retard et leurs conséquences…
Ce qui est particulièrement étonnant chez ce client, c'est que cette façon de fonctionner n'est pas exceptionnelle mais fait partie de son quotidien !

C'est ainsi que l'on peut observer des chefs d'entreprise développer leur affaire à une vitesse vertigineuse, vivre un dépôt de bilan, rebondir, développer une autre activité… La capacité de rebond est une des grandes qualités du Promoteur.

Le deuxième exemple est lui, plus lié au mode de relation ou au style de communication de la personne.

Exemple

La situation se passe chez l'un de mes clients dont un des chefs de service vient de changer. Je rencontre ce dernier et au cours de ce premier rendez-vous, nous passons environ trois quarts d'heure à nous affronter de façon très « musclée ». Quelques jours plus tard, je croise la personne dans un des couloirs de l'entreprise, il vient vers moi en me disant « Monsieur Rondot, l'autre soir, c'était plutôt direct hein ! Mais c'est bien, j'aime bien ce type de rapports ! »
J'ai sans doute fait une bonne analyse de son profil lors de notre précédent entretien mais le risque, dans ce cas, est de se tromper car si le Promoteur a comme qualité de ne pas être rancunier (ce qui a été dit ou fait de « virulent » est vite oublié), ce n'est pas le cas de tous les profils…

Repérer le profil de l'autre sous stress négatif dans la négociation

Notion de stress négatif dans le modèle Process Com®

Il convient tout d'abord de définir ce que le modèle Process Com® entend par stress négatif.

De nombreux stagiaires me décrivent leur fonctionnement en me disant qu'ils sont plus efficaces en situation de stress, que ça les stimule. Ce n'est qu'au-delà d'une certaine limite que ce stress devient gênant, voire handicapant et que leur performance baisse brutalement. Je me souviens personnellement de ma vie d'étudiant au cours de laquelle j'avais besoin que les échéances d'examen ou de remise de mémoire se rapprochent « dangereusement » pour que je me mette réellement au travail et me sente pleinement efficace.

Les situations évoquées ici sont plus pour moi de l'ordre de la pression que de celui du stress négatif au sens du modèle.

La pression me semble plus liée à l'environnement au sens large, aux enjeux, alors que le stress négatif dans le modèle Process Com® est plus lié aux relations que nous entretenons avec les personnes qui nous entourent. Prenons deux exemples pour illustrer cela.

Exemples

Monsieur Martin

M. Martin est commercial dans une société qui est positionnée sur un secteur hautement concurrencé. Son profil (base et phase pour simplifier) est de type Travaillomane.
Il est à trois semaines de la fin de l'année et ses objectifs annuels ne sont pas encore atteints. Les atteindre lui demande un effort particulièrement important et la pression de sa hiérarchie est très forte. Elle est elle-même soumise à une très forte pression de sa maison mère qui veut absolument des résultats à court terme.
Le hiérarchique de M. Martin le reçoit afin de « faire le point ».
Il lui donne alors beaucoup de reconnaissance par rapport au travail qui a été fourni jusque-là, travaille avec lui à la construction d'un plan d'action sur les trois dernières semaines et valorise les idées que M. Martin lui soumet concernant ce plan d'action.
Ce hiérarchique a particulièrement bien compris la dynamique du Travaillomane et la façon de le manager.

Malgré une pression très forte, celui-ci peut tout à fait ne pas développer de comportements sous stress négatif au sens de Process Com® car ses besoins psychologiques sont satisfaits.
Considérons maintenant l'exemple de Mme Mary. Elle est également de profil Travaillomane et s'occupe d'un service logistique au sein d'une entreprise.

Madame Mary

La période d'activité est particulièrement calme, elle a suffisamment de personnes dans son service pour gérer les flux de marchandises et comme nous sommes en période creuse, les trois prochaines semaines s'annoncent tout aussi « sereines ».
Elle a peu de relations avec ses collègues et ses collaborateurs « ronronnent » et ne manifestent guère d'attention à son égard.
Son hiérarchique est particulièrement absent, il ne lui a donné aucune indication sur les évolutions de la charge de travail et en matière d'objectifs, lui a simplement dit « de faire pour le mieux ».
La pression et les enjeux semblent ici particulièrement faibles. En revanche, Mme Mary ne bénéficie de quasiment aucun signe de reconnaissance concernant son travail ; le futur n'est pas « jalonné », les étapes sont imprécises et ses besoins psychologiques de Travaillomane ne sont pas satisfaits. Mme Mary risque fort de développer des comportements sous stress négatif tels qu'ils vont être décrits dans la suite de ce chapitre.

L'entrée sous stress négatif peut paraître insidieuse : nous n'avons pas ou peu d'indicateurs « fiables » dans l'environnement nous mettant en garde contre une possible entrée sous stress négatif et nous ne sommes pas toujours consciemment sensibles à nos besoins psychologiques.

C'est ainsi que nous pouvons développer des comportements au deuxième degré de stress[29] négatif comme cela sera expliqué plus loin, sans que nous n'ayons « rien vu venir », sans que notre environnement, notre situation personnelle ou professionnelle ne présente de difficultés particulières.

Il me semble ainsi beaucoup plus facile de repérer les comportements sous stress chez les autres que chez nous-mêmes. Cette affirmation est par ailleurs vérifiée pour de nombreuses « choses négatives » qui sont beaucoup plus évidentes chez les autres à l'image de la paille dans l'œil du voisin que l'on voit alors que nous ignorons la poutre qui est dans le nôtre !

La « dynamique » du stress négatif dans le modèle

Je rappelle tout d'abord que les comportements sous stress négatif sont « improductifs ». Nous n'avons donc aucun intérêt à ce que notre interlocuteur soit dans cette situation. Si je rappelle ce principe, c'est que de

nombreuses personnes imaginent qu'elles obtiendront plus de choses de leur interlocuteur, en négociation, si ce dernier est « sous stress ». Le modèle démontre le contraire.

Comme l'entrée sous stress négatif est liée au type de relation que nous entretenons avec l'autre, il y a de plus forts risques de nous trouver confrontés à cet état si son profil psychologique est bien différent du nôtre, si ce qu'il manifeste comme comportement correspond par exemple au dernier étage de notre immeuble.

Taibi Kahler, le créateur du modèle, explique dans son modèle qu'il existe trois degrés de stress négatif.

Le premier, qu'il appelle « *driver*[30] » est la porte d'entrée du stress. Il dure généralement peu de temps et si nos besoins ne sont pas satisfaits, nous développons rapidement des comportements au deuxième degré de stress.

Si, lorsque nous sommes au deuxième degré, nos besoins psychologiques ne sont toujours pas satisfaits, nous passons alors au troisième degré qui nous conduit soit à « rejeter » l'autre, soit à nous faire « rejeter ».

Pour chacun des profils, je développerai les comportements au premier et au deuxième degré de stress.

Autant la descente sous stress se fait palier par palier, autant « la remontée » peut se faire en une seule fois. Si mon client ou fournisseur manifeste des comportements au deuxième degré de stress, que je les repère et satisfait ses besoins psychologiques, alors il va directement sortir de stress sans repasser par l'étape du premier degré.

Notre fonctionnement est en quelque sorte inversé par rapport à celui de la plongée sous marine pour prendre une analogie. En plongée, je descends directement « au fond » et je dois remonter par paliers. Dans le fonctionnement sous stress, c'est l'inverse. Je profite de l'exemple pour conseiller aux adeptes de la plongée sous marine de ne pas inverser la compréhension du mécanisme sous peine d'ennui certains…

La figure 4.2 illustre ce fonctionnement.

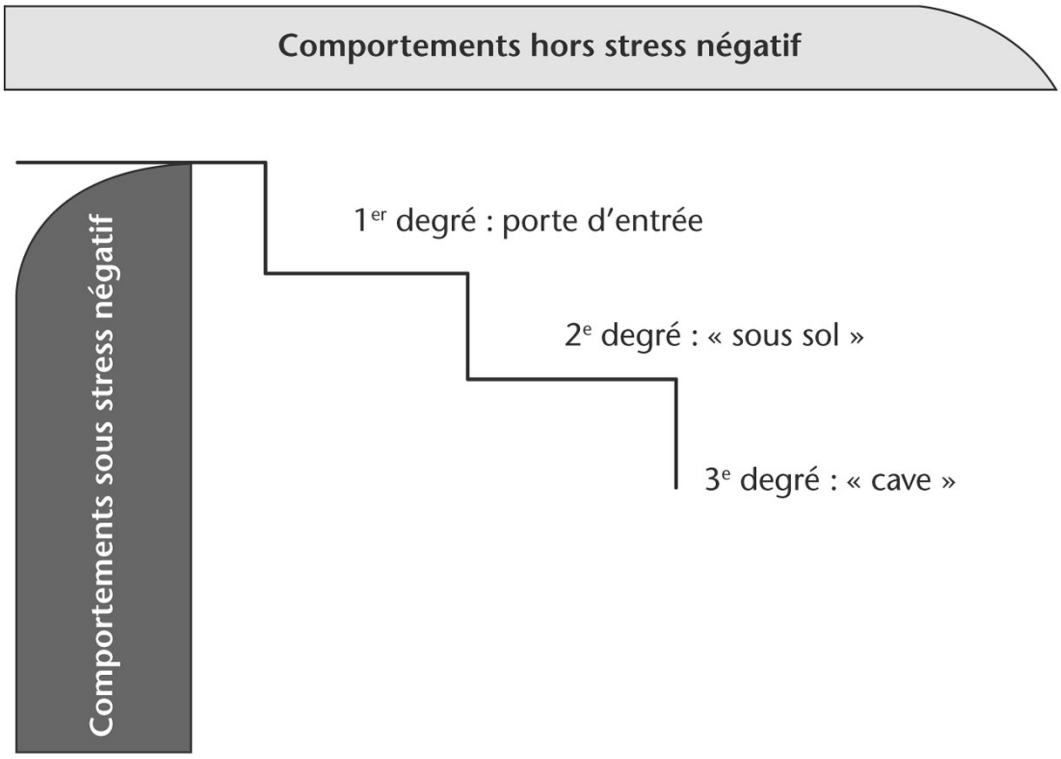


Figure 4.2 – Dynamique d'entrée sous stress négatif

Lorsque l'on entre dans le détail du modèle, la séquence chronologique d'entrée sous stress est la suivante :

- 1re étape : comportements au premier degré de la base ;
- 2e étape : comportements au premier degré de la phase ;
- 3e étape : comportements au deuxième degré de la phase ;
- 4e étape : comportements au deuxième degré de la base.

C'est ce qui explique que, lorsque le stress dure, nous « rechaussons nos vieilles chaussures » pour revenir à nos comportements sous stress de la base.

La grille d'analyse ou d'observation détaillera, pour chaque profil, ses comportements au premier degré de stress, au second degré et enfin présentera les principaux signaux d'avertissement caractéristiques du profil en situation de stress.

Comme je l'ai déjà signalé, il est quelquefois plus facile de diagnostiquer le comportement de son interlocuteur en situation de stress négatif qu'hors stress car celui-ci est plus marqué, plus tranché.

Mais je ne veux pas dire par là qu'il est nécessaire de faire en sorte que son interlocuteur entre sous stress pour pouvoir le repérer plus facilement !

L'Empathique

■ Au premier degré de stress négatif

Le comportement général de l'Empathique est qu'il a tendance à se « sur adapter » et à faire plaisir à l'autre. Il est aux petits soins pour l'autre et on peut parfois le vivre comme « collant » ou « envahissant ».

Ici, il n'y a pas réellement écoute de l'autre car l'Empathique va au-devant des besoins de l'autre sans qu'il y ait de demande. Cela se fait à partir d'une « interprétation » ou croyance : « mon interlocuteur a besoin que l'on s'occupe de lui ». Cette croyance n'est pas toujours fondée : imaginez le Rêveur au premier degré de stress qui ne demande qu'une chose, c'est de satisfaire ses besoins de solitude et qui a en face de lui un Empathique « qui ne le lâche pas » !

■ Au deuxième degré de stress négatif[31]

Au deuxième degré de stress, l'Empathique a tendance à faire des erreurs, des bourdes. C'est un comportement très proche de celui du « Gaston Lagaffe » des bandes dessinées : il vient à une réunion en oubliant un document, il inverse les horaires de deux rendez-vous, lors d'un cocktail, il fait une tache sur notre veste et en voulant réparer son erreur et nettoyer, étend cette tache sur tout l'avant-bras de notre magnifique costume…

Il peut ainsi apparaître quelquefois comme « tête en l'air », maladroit.

■ Principaux signaux d'avertissements[32]

Le premier signal indiquant que l'empathique est « installé » en situation de stress, c'est le manque d'affirmation de soi. Il manque de fermeté dans ses décisions et éprouve de grandes difficultés à dire « non ».

Ainsi, peut-il hésiter à conclure dans l'acte de vente ou de négociation, il repousse le moment, peut-être par crainte de se voir opposer un refus qu'il

prendrait sur un plan personnel.

Le deuxième indicateur est lié à la dynamique du « fais plaisir ». L'empathique cherche par tous les moyens à nous être agréable et cela peut le conduire en cours de négociation à nous promettre des choses qu'il aura de grandes difficultés à mettre en œuvre ensuite. Il peut par exemple s'engager sur un point pour se voir ensuite opposer un refus catégorique de sa hiérarchie. Nous imaginons aisément quelle peut être par exemple la réaction du Persévérant à qui on a fait une promesse qui ne sera pas tenue !

L'Empathique peut également avoir tendance à rire de ses malheurs lorsqu'il est en situation de stress. C'est ce que l'on appelle communément « le rire du pendu ». La personne nous décrit une situation personnelle absolument pas amusante, voire dramatique avec un sourire « jusqu'aux oreilles ».

Exemple

Je pense à ce commercial Empathique d'une société dans le secteur agro-alimentaire. Tous les ans, en fin d'année, il devait répondre à différents appels d'offres pour le compte de collectivités. Si le marché était acquis, il l'était pour une année. Le dirigeant de ce commercial présente un profil très marqué de Travaillomane et a une composante Empathique très peu développée. Son attitude en fin d'année était de mettre à son commercial une grosse pression pour qu'il réponde aux appels d'offres dans les délais. Ce dernier vivait cette période comme très stressante car il n'obtenait aucune satisfaction de ses besoins psychologiques de la part de son parton qui était en permanence sur son dos en lui demandant des détails sur telle ou telle réponse. Il faut dire que le hiérarchique, lui-même sous stress était de plus en plus froid.
C'est ainsi que régulièrement, un document de type attestation certifiant que l'entreprise est à jour de ses cotisations fiscales et sociales manquait dans la réponse à l'appel d'offres et que selon les règles de fonctionnement des collectivités publiques, celui-ci était classé comme irrecevable. Ici, la « bourde » de l'Empathique qui consiste à oublier un document, avait des conséquences très importantes. Ce commercial a été licencié après quelques années. C'est d'autant plus dommage qu'il avait un relationnel particulièrement apprécié par une majorité de clients.

Le Travaillomane

■ Au premier degré de stress négatif

Au premier degré de stress, la Travaillomane développe deux comportements majeurs :

- Il est de plus en plus orienté vers les faits. La personne qui est en face de lui « n'existe » plus, il entre tout de suite dans le vif du sujet et son comportement est de plus en plus proche de celui d'une machine. J'ai un client avec lequel, lorsque je suis au téléphone, j'ai rarement le plaisir de lui dire « au revoir » ; à un moment de l'entretien, il termine en me disant une phrase du type « ok on fait comme ça, au revoir », et je me retrouve avec une tonalité montrant qu'il a raccroché sans que j'aie eu le temps de le saluer !
- Il se centre de plus en plus sur les détails, il devient pointilleux, « pinailleur ». Il est tout à fait capable de nous demander à quoi correspond une ligne de 250 euros sur un budget que nous venons lui présenter et qui représente un total de plusieurs centaines de milliers d'euros. Ou bien encore, il nous fait une remarque sur la forme parce que nous n'avons pas mis en gras l'en-tête de l'une des lignes budgétaires ! Ces exemples peuvent paraître excessifs mais ils sont tirés de situations soit vécues, soit rapportées par certains de mes clients, il ne s'agit donc en aucun cas de fictions !

■ Au deuxième degré de stress négatif

Le Travaillomane se met à tout contrôler. Il est dans ce que l'on appelle, le « surcontrôle », il reprend tout en mains. En tant que manager, il ne délègue plus[33], fait tout par lui-même et se conforte en disant que « l'on n'est jamais aussi bien servi que par soi-même ». Il est vrai qu'il est dans une logique de sois parfait propre au premier degré et que tout ce qui est produit par son service doit être impeccable !

■ Principaux signaux d'avertissement

Le Travaillomane est souvent frustré lorsque les autres ne pensent pas comme lui et surtout, il s'impatiente très vite lorsque l'on ne suit pas assez vite son raisonnement. Par exemple, notre hiérarchique nous met au courant d'un dossier qu'il connaît particulièrement bien et s'énerve si nous semblons avoir du mal à intégrer très vite tout ce qu'il nous explique alors que nous prenons seulement maintenant connaissance du dossier !

Dans la négociation, si le Travaillomane peut avoir du mal à conclure, ce n'est pas pour les mêmes raisons que l'Empathique. Il n'a pas de difficultés à être « projectif » et à dire à l'autre « c'est bon, nous sommes d'accord ? », mais il lui manque souvent une information ou un élément qui demande à être précisé. Aussi, le Travaillomane aura-t-il des difficultés à conclure s'il ne maîtrise pas tout et manque d'information.

Il peut attaquer de façon quelquefois virulente sur la sphère intellectuelle et nous faire quelques remarques du type « vous ne comprenez rien à rien ! », « contentez-vous de simplement réfléchir, c'est trop vous demander ? »

Une autre caractéristique est qu'il a la fâcheuse tendance à poser des questions extrêmement compliquées dans leur formulation avec beaucoup de précisions, au point que lorsqu'il a fini, on peut avoir oublié la question ! Le Travaillomane peut ainsi donner l'impression qu'il s'écoute parler.

Enfin, lorsqu'il est sous stress, il y a trois domaines sur lesquels le Travaillomane a tendance à se focaliser, il s'agit de l'argent, de l'ordre et de la propreté. Il devient particulièrement exigeant ou pointilleux sur ces trois points.

Exemple

> Cet exemple m'a été rapporté par un client à propos de son responsable de service. Il y a des moments (ce n'est pas permanent) où son hiérarchique « fait sa crise » et demande à chacun de ses collaborateurs de lui mettre en copie tous les mails qui sont envoyés et veut absolument contre signer chaque document sortant du service. Après un rapide calcul, compte tenu du nombre de personnes présentes dans le service, ce hiérarchique doit passer plus de trois heures par jours à contrôler, relire et signer des documents. Il est vrai qu'il est au bureau à 7 h 00 le matin et qu'il en sort à 20 h 00…

Le deuxième exemple est lié à « une histoire de couple », il illustre particulièrement la « sensibilité à l'argent ».

Exemple

> Le mari, Travaillomane, s'occupe des comptes du ménage et utilise un logiciel que je ne citerai pas (mais qui est particulièrement apprécié des Travaillomanes). Il vient un soir voir son épouse et lui dit :
> « Ma chérie, le mois dernier, tu as dépensé 5,40 % de plus pour la part alimentaire que le mois précédent ! »
> L'épouse (une de mes clientes) a réagi un peu vivement et il s'en est suivi une discussion houleuse sur l'intérêt de ce type de calcul au sujet de l'argent du ménage. Il faut préciser que dans ce cas, qui m'a été raconté par l'intéressée, le mari et la femme ont une activité

professionnelle particulièrement bien rémunérée et qu'ils ne rencontrent aucun problème d'agent si ce n'est peut-être pour trouver les meilleurs placements pour l'argent qu'ils n'ont pas le temps de dépenser ! (*Dixit* ma cliente.)
Attardons-nous quelques instants sur les « mécanismes » à la base de cette altercation. Le mari est sans doute à ce moment en manque de satisfaction de ses besoins psychologiques (besoin de reconnaissance pour ce qu'il fait), il se focalise sur les comptes du ménage, en fait une analyse particulièrement fine et vient trouver son épouse pour la lui soumettre et obtenir ainsi de la reconnaissance. À la place d'un « Bravo mon chéri, je trouve que tu t'occupes particulièrement bien de nos comptes », il obtient un « Qu'est-ce que tu veux que ça me fasse ! On a des problèmes pour acheter à manger maintenant ? » Et le mari repart sans avoir obtenu de reconnaissance par rapport à ce qu'il a fait…

Le Persévérant

■ Au premier degré de stress négatif

Le Persévérant, au premier degré de stress négatif, attend des autres qu'ils soient parfaits. C'est une des différences majeures avec le Travaillomane qui attend la « perfection » de lui-même.

Il se montre donc particulièrement exigeant vis-à-vis de son entourage.

■ Au deuxième degré de stress négatif

Le Persévérant, lorsqu'il passe au deuxième degré, cherche absolument à imposer ses croyances. Il met une énergie terrible à faire en sorte que ses valeurs, son cadre de référence soient absolument partagés par les autres.

C'est ainsi qu'il peut partir en croisade et escalader tout seul en se lançant dans des diatribes du style « je m'insurge contre… », « vous devez respecter… »

■ Principaux signaux d'avertissement

Une des principales caractéristiques du Persévérant sous stress est, selon moi, son degré de méfiance extrêmement élevé qui peut aller jusqu'à friser la paranoïa.

Il doute de nous, vérifie sans cesse si nous sommes fiables et en négociation, a le sentiment profond que nous « cherchons à l'avoir », que « nous ne lui disons pas tout ».

Il nous pose alors trois questions à la fois et cherche sans cesse à vérifier notre niveau de fiabilité.

Le Persévérant peut également devenir hyper sensible aux critiques. Il y est tellement sensible que même lorsque nous ne formulons pas une critique, il peut la prendre comme telle. C'est ainsi que l'on peut le voir « démarrer au quart de tour » sans quelquefois comprendre pourquoi.

Nous avons vu que le Travaillomane attaque sur la sphère intellectuelle. Le Persévérant, lui, va attaquer sur les valeurs. C'est un autre point qui permet de différencier les deux profils. C'est ainsi qu'il va tenir des discours du type : « vous ne respectez pas votre parole ».

J'ai déjà expliqué que le Persévérant voit plutôt les choses de façon négative. Cette tendance à voir ce qui ne va pas et non pas ce qui va bien est particulièrement présente en situation de stress négatif. Lorsque nous sommes en recherche de signes de reconnaissance positifs, ce n'est pas vers le Persévérant sous stress qu'il faut nous tourner !

Dernier point enfin qui est une conséquence des précédents, son niveau d'écoute et de compréhension est particulièrement faible tant il s'accroche à ses valeurs et convictions. Un désaccord sur les valeurs sera un des points les plus bloquants avec lui lors d'une négociation.

Exemple

Je prendrai ici comme illustration le début d'une relation avec un client.
Je rencontre cette personne dans une situation de prospection. Elle m'a contacté suite aux recommandations de l'un de ses collègues.
Dès le début de l'entretien, le client est très méfiant, me posant sans cesse des questions, à chaque fois dans l'objectif de vérifier mes compétences et mes valeurs. Je dois alors lui fournir une liste de références « colossale » ! Il s'envole ensuite dans un long plaidoyer pour négociation de type double gagnant et pour les valeurs de respect mutuel sur lesquelles elle doit s'appuyer.
Après avoir analysé son besoin, je reprends rendez-vous avec lui pour lui présenter ma proposition.
Lors du deuxième rendez-vous, ce prospect m'annonce que son cahier des charges a changé et il me demande de revoir ma proposition. Je l'ai revu pour un troisième rendez-vous se déroulant sur le même scénario : modification de ses attentes… J'ai alors décidé que le quatrième rendez-vous serait celui de la conclusion de la négociation qu'elle soit positive ou négative.
Au démarrage du quatrième rendez-vous, la personne me dit : « Vous semblez être quelqu'un de sérieux, cela fait trois fois que je change d'orientation et à chaque fois vous allez jusqu'au bout et modifiez votre proposition en conséquence, je pense que vous êtes quelqu'un de fiable et nous allons travailler ensemble ! » J'imagine, rétrospectivement, que

> j'ai dû marquer un temps d'arrêt à cette déclaration ! Les modifications n'étaient qu'une façon de vérifier ma fiabilité, mon sérieux !

Le Rêveur

■ Au premier degré de stress négatif

Le Rêveur parle de moins en moins. Ses réponses se font de plus en plus brèves et on a le sentiment que l'on est obligé de lui « tirer les vers du nez ».

■ Au deuxième degré de stress négatif

Un peu à l'image du Bernard l'Hermite, le Rêveur semble rentrer dans sa coquille. Il est dans ce que l'on appelle l'attente passive, il ne fait plus rien et rien ne semble l'atteindre.

■ Principaux signaux d'avertissement

Par tous les moyens, le Rêveur cherche à s'isoler : la porte de son bureau est close de plus en plus longtemps et cela peut quelquefois aller jusqu'à la maladie. Une maladie contagieuse (gros rhume, grippe…) est en effet un moyen radical de tenir les autres à distance et ainsi satisfaire ses besoins de solitude.

Une autre caractéristique du Rêveur est sa « capacité » à se disperser : il commence plusieurs choses à la fois et ne les termine pas. Il commence par exemple la lecture d'un livre, ne va pas jusqu'au bout puis en démarre un autre et ainsi de suite. Un client Travaillomane m'a dit un jour avoir toujours plusieurs ouvrages en cours de lecture en même temps. La grosse différence est que lui, il les finit !

Sur le plan comportemental enfin, le Rêveur montre de moins en moins ses émotions. On ne peut absolument pas observer ce qu'il peut ressentir, il semble avoir construit un mur entre son environnement et lui. Son regard est absent, on n'a plus de prise sur lui.

Exemple

> J'ai accompagné un jour un client de type Rêveur dans une journée de visite de ses clients.
> La conversation dans la voiture était particulièrement reposante, avec de grands moments de silence…
> Lors du dernier rendez-vous de la journée, les « indices » de stress étaient particulièrement présents chez lui.
> Son client relançait en permanence la conversation et lui y répondait à peine.
> J'étais de plus en plus mal à l'aise et son client semblait faire de gros efforts pour « meubler les silences ».
> Nous avons dû échanger trois ou quatre phrases lors du trajet de retour qui a duré environ une heure et j'ai alors pris rendez-vous de nouveau avec lui pour lui faire le *feed-back* concernant le travail de la journée…
> En dépit (ou plutôt à cause) du peu d'échanges au cours de cette journée, je me suis senti ce soir-là particulièrement épuisé…

Le Rebelle

■ Au premier degré de stress négatif

Le Rebelle donne le sentiment de peiner, d'avoir du mal à comprendre et à faire les choses, il est dans ce que l'on appelle le « fais effort ». Les choses ont l'air confuses dans sa tête, son discours est émaillé de « pfff qu'est ce que c'est encore que ça… ».

■ Au deuxième degré de stress négatif

Les difficultés de compréhension, l'aspect compliqué se transforment alors en un comportement « ronchon », « grognon » et le Rebelle a alors tendance à rejeter sur les autres ce qui ne va pas.

Il est ici beaucoup plus proche de l'aspect « rébellion » que laisse supposer de prime abord le terme « Rebelle ».

■ Principaux signaux d'avertissement

Tout d'abord, le Rebelle entre dans une attitude négative, il se plaint et est beaucoup dans le « oui mais ». Plus nous lui donnons de solutions à ce qui semble être un problème pour lui, plus il va les rejeter.

Il va ainsi blâmer la situation, les personnes…

Cela commence par visiblement de grandes difficultés de sa part à comprendre puis ce sont les « ronchonnements ». Cela a souvent pour effet d'attirer le sauveur (souvent un Empathique) qui vole à son secours pour aider ce collègue dans la difficulté. Bien sûr, les solutions proposées ne conviennent ou ne fonctionnent pas et le collègue finit par se faire rejeter.

Le Rebelle peut également avoir tendance à provoquer et on assiste souvent à une escalade dans la provocation jusqu'à ce que son interlocuteur réagisse, quelquefois plutôt vivement. Il a alors satisfait ses besoins de contact, mais de façon négative.

Enfin, le Rebelle a une grande capacité à nous faire faire les choses à sa place. Nous lui expliquons et lui montrons les choses et comme il semble ne pas comprendre (oh c'est compliqué !…), nous finissons par faire à sa place ce qu'il avait à faire.

Exemple

Une des situations les plus marquantes pour illustrer le fonctionnement du Rebelle est l'échange que j'ai pu avoir avec ma fille, un soir qu'elle faisait ses devoirs de classe. En l'entendant se plaindre de « cet exercice stupide » je vais la voir pour lui demander ce qui ne va pas. Il s'ensuit alors le dialogue suivant :
Elle − C'est ce prof de français qui nous a donné un exercice complètement nul *(je modifie ici quelque peu la teneur des mots utilisés…)* !
Moi − Ah bon… qu'est-ce que c'est ?
Elle − Il faut avoir lu un bouquin, je l'ai fait, et retrouver à quelle page sont les phrases suivantes !
Moi − Oui, ça t'oblige à chercher dans le sommaire et, en fonction de la phrase, tu la replaces dans le contexte et tu retrouves vite !
Elle − Oui, je sais, je ne t'ai pas attendu pour comprendre ! Mais ça ne marche pas !
Moi − Comment ça ! Regarde, pour la première phrase…
J'ai alors trouvé, avec ma méthode, la page à laquelle la phrase se trouvait, puis ma fille me dit : « Peut-être que ça fonctionne pour la première, mais la deuxième, elle, n'est pas dans le bouquin ! »
C'est au moment où j'allais me mettre à faire la recherche que j'ai réalisé qu'elle allait trouver un prétexte à chaque phrase pour me faire faire son exercice en entier ! C'est de cette façon que le Rebelle, « insidieusement », arrive à nous faire faire son travail à sa place !

Le Promoteur

■ Au premier degré de stress négatif

Le Promoteur développe ici un comportement individualiste très marqué : les autres n'ont qu'à se débrouiller, à chacun son problème !

Pas question d'aller le voir pour lui demander de l'aide ou, pire encore, pour se plaindre, car on risque fort de se faire « envoyer paître » ou ignorer.

Pour lui, le monde est dur et seuls les forts s'en sortent…

■ Au deuxième degré de stress négatif

La tendance du Promoteur au second degré de stress est de manipuler les personnes dans le sens de les « monter les unes contre les autres » en jouant à battez-vous. Le fait que les personnes impliquées en viennent à échanger des propos « violents » constitue l'action dont le Promoteur a besoin pour satisfaire ses besoins psychologiques.

■ Principaux signaux d'avertissement

Pour satisfaire ses besoins psychologiques (excitation, prise de risques), le Promoteur a tendance « à vivre dangereusement ». C'est ainsi qu'il va, sous stress négatif, ignorer les règles, les rompre. C'est le fait de jouer avec la limite, de ne pas se faire prendre qui comble ce besoin.

Au cours de la négociation, le Promoteur a tendance à provoquer le bras de fer, à chercher la limite au risque quelquefois de rompre la négociation.

Enfin, il supporte de moins en moins les gens dépendants, qui « s'accrochent à lui », recherchent de la reconnaissance et il rechigne de plus en plus à expliquer les choses. Les gens sont assez grands pour se prendre en charge.

Exemple

Un de mes clients a un jour décidé de développer une nouvelle clientèle qui selon lui, pouvait représenter un potentiel certain. Il a alors décidé de faire un test « grandeur nature » en recrutant un commercial pour développer cette nouvelle clientèle sur un secteur donné.
Il a alors contacté un cabinet de recrutement lui précisant le profil du commercial : grande résistance à la frustration, capacité à s'imposer, à aller de l'avant.
À partir de ces critères, le cabinet proposa une personne de type Promoteur qui fut alors recrutée.
Cette personne ne resta pas longtemps dans l'entreprise car c'est au mépris de toutes les règles de fonctionnement qu'il réussit à imposer le produit sur le secteur.

> Lorsqu'il demandait au magasinier des produits afin de les mettre en dépôt chez un prospect ou client, celui-ci refusait car « ce n'était pas dans les règles de l'entreprise ». Le commercial attendait alors le moment de pause du magasinier pour aller se servir dans la réserve, mettre les produits en dépôt chez son client… et les vendre !
> Lorsque le directeur de l'entreprise, quelques mois après, suivit un séminaire Process Com®, sa conclusion fut qu'ils avaient trouvé le bon profil mais n'avaient tout simplement pas su le manager !

Préparer sa négociation en fonction du profil de son interlocuteur

Les indications que je donne ici peuvent, pour certaines, être valables dans de nombreux cas de négociation.

Cependant, il me paraît important de préparer nos négociations en étant particulièrement attentifs à un certain nombre de points en fonction du profil des personnes avec lesquelles nous allons être amenés à négocier.

Dans certains cas, je donnerai également quelques principes généraux nous permettant d'éviter, nous-même, de développer des comportements sous stress négatif. Cela consiste, dans tous les cas, à faire « notre provision ou notre plein » pour satisfaire nos besoins psychologiques avant la négociation, de façon à éviter de démarrer la réunion avec « une carence » sur ce point.

Avec l'Empathique

Nous avons vu que l'Empathique est particulièrement sensible à l'environnement. Je conseille donc de prendre du temps pour préparer le cadre de la réunion de façon très pratique :

- Préparer la salle.
- Prévoir de la monnaie pour la machine à café ou pour les pauses.
- Il peut être également intéressant de démarrer la négociation sur une dimension plus personnelle. Pour ce faire, essayons de nous remémorer un élément personnel lié au précédent rendez-vous (départ

en vacances, événement sportif personnel…) et démarrons la négociation sur cet élément. Il y a cependant une précaution à prendre ici ; il est indispensable que cet élément « nous importe » ou nous intéresse, sinon, nous ne serons pas congruent comme cela a été expliqué précédemment.

Si le côté Empathique n'est pas très développé chez nous, nous aurons tendance à négocier à partir d'arguments « rationnels ». Dans ce cas, lors de la préparation, pensons à construire quelques arguments qui seront plus sur le registre « affectif ».

■ Notre propre préparation en tant qu'Empathique

Nos besoins psychologiques ne seront peut-être pas satisfaits en cours de négociation, pensons donc à les satisfaire avant :

- Passons un peu de temps avec un de nos collègues avec lequel nous avons des relations particulièrement chaleureuses.
- Faisons-nous plaisir en prenant le temps de boire un bon thé ou café avec pourquoi pas, un ou deux carrés de chocolat…

Avec le Travaillomane

- Prévoir notre temps de déplacement pour arriver à l'heure, rappelons-nous, le Travaillomane a horreur du retard.
- Préparer un ordre du jour détaillé. Cet ordre du jour ne doit pas être trop ambitieux pour éviter d'avoir à vivre la frustration de reprogrammer une réunion pour finir. De toute façon, si nous ne préparons pas l'ordre du jour, l'autre le fera pour nous.
- Préparer une explication « logique » pour chaque concession. Si nous avons prévu de faire des concessions sur certains points au cours de la négociation, prévoyons, en même temps que notre argumentation, les raisons logiques qui vont nous pousser à faire ces concessions.
- Préparer des portes de sortie. Je reparlerai de ce point lors des techniques de conduite de négociation avec chaque profil mais nous pouvons tout à fait, au cours de la préparation, prévoir des portes de

sortie pour l'autre. C'est valable pour plusieurs profils mais le Travaillomane en particulier ne supporte pas perdre la face en négociation.

- Passer du temps sur la décomposition des coûts. Cette technique est valable pour celui qui se place du côté des achats dans la négociation. Il est essentiel pour moi d'avoir une bonne connaissance de la décomposition du coût du ou des produits du commercial en face de nous mais je conseille de ne pas aller sur ce terrain en cours de négociation car notre interlocuteur sera sans doute beaucoup plus performant que nous sur ce point.

■ Notre propre préparation en tant que Travaillomane

- Rangeons notre bureau, faisons ou mettons à jour la liste des tâches qu'il nous reste à faire sont de bons moyens pour satisfaire nos besoins psychologiques de Travaillomane.
- Si nous avons un collègue qui ne tarit pas d'éloges sur notre travail, pensons à aller discuter un moment avec lui avant la négociation…

Avec le Persévérant

- Le Persévérant, nous l'avons vu, est sensible aux valeurs, aux grands principes. Il est donc important de préparer une introduction à la négociation qui soit centrée sur ces principes et non pas sur la partie purement technique.
- Relire le contrat et les engagements réciproques. Cela permet de vérifier si nous avons bien tenu nos promesses, il faut peu de choses pour perdre la confiance d'un Persévérant !
- En ce qui concerne la notion de contrat, construisons notre argumentation en nous appuyant sur les clauses du contrat sera la meilleure façon de convaincre un Persévérant. Il ne s'opposera « jamais » à la loi ou à ce qui a été contractuellement décidé.
- Si nous avons à faire des concessions, limitons vos écarts. En effet, un Persévérant va vivre un écart important entre notre offre de départ et notre offre d'arrivée comme une tentative pour le duper, le tromper,

avec toutes les conséquences que cela suppose dans sa future attitude au cours de la négociation !

- Vérifier avec le juridique les conséquences de nos différentes prises de décision. Cela est lié à la notion de contrat mais j'insiste sur ce point. N'hésitons pas à collaborer avec les autres personnes de l'entreprise sur les conséquences de leurs engagements. Je me souviens avoir travaillé avec les membres du bureau d'étude de l'un de mes clients pour les sensibiliser à quelques notions juridiques de base : quelles sont les conséquences d'une signature sur un plan…

■ Notre propre préparation en tant que Persévérant

Afin de satisfaire nos propres besoins psychologiques, nous pouvons, avant la réunion rencontrer un collègue qui est champion de l'écoute et qui partage avec nous bon nombre de nos valeurs. De cette « discussion » avec lui, nous ressortirons « chargé à bloc ».

Avec le Rêveur

- Le Rêveur a bien souvent une vision centrée sur le court terme. Nos objectifs devront être de même nature. Si nous avons des objectifs de plus long terme, il sera peut-être nécessaire de prévoir plusieurs réunions.
- Limiter le nombre de personnes dans la négociation. Si un de nos interlocuteurs est de phase Rêveur et s'il est important pour nous qu'il s'implique dans la négociation, limitons le nombre de participants, cela lui évitera de se « noyer dans la masse »
- La négociation avec le Rêveur doit être de préférence, courte. Si nous avons de nombreux points à voir, là encore, nous aurons tout à gagner à planifier plusieurs réunions.
- Préparer une liste de questions. Le Rêveur, particulièrement en situation de stress négatif, n'est guère loquace et on a souvent besoin de le stimuler tout au long de la réunion. Préparer une liste de question permettra de ne pas être « sec » en cours de négociation. Personnellement, je travaille souvent à partir de deux colonnes sur une

feuille de papier. À gauche, je note les informations dont j'ai besoin et à droite, je formule les différents types de questions (fermées, alternatives, lasso…) que je pourrai poser de façon à obtenir les réponses. Ces questions me viennent alors beaucoup plus facilement à l'esprit en cours de discussion.

■ Notre propre préparation en tant que Rêveur

La meilleure chose que nous ayons à faire avant la réunion est de nous isoler, de prendre du temps pour nous, pour réfléchir tranquillement dans un lieu où nous sommes sûrs de ne pas être dérangé. Nous aurons ainsi pu satisfaire quelque peu nos besoins psychologiques de Rêveur et l'« agitation » de la future réunion sera moins lourde à supporter.

Avec le Rebelle

- Avant tout, travaillons sur de nouvelles pistes dans la négociation. Regardons comment élargir le champ de la négociation et laissons notre créativité s'exprimer : ne nous limitons pas dans cette recherche. Le Rebelle sera particulièrement stimulé pour travailler sur ce thème.
- Le Rebelle est à l'affût de nouveautés. Il est donc important de réfléchir aux informations nouvelles que nous pourrons lui apporter au cours de la négociation même s'il ne s'agit pas de nouvelles pistes de solutions. Si l'information est particulièrement importante, démarrons la négociation à partir d'elle de façon à ne pas lui donner l'impression de « le coincer ».

■ Notre propre préparation en tant que Rebelle

Si nous avons un collègue particulièrement « fun » avec lequel nous pouvons passer quelques instants avant la négociation, n'hésitons pas.

Personnellement, lorsque je sens que je commence à entrer « sous stress négatif », je m'arrange pour travailler sur quelque chose de plus créatif. Par exemple, lorsque je dois rédiger un compte rendu de diagnostic, je dois mettre en avant des qualités de rigueur, de sérieux… Après un moment,

lorsque je sens que cette activité ne satisfait pas complètement mes besoins psychologiques de Rebelle, je fais une pause et travaille sur la réalisation de nouveaux slides, sur une carte mentale pour préparer un nouveau projet ou devis. Ce travail beaucoup plus créatif me permet de satisfaire mes besoins puis je reprends mon compte rendu.

Avec le Promoteur

- Identifier clairement les points non négociables. Ce sont les points sur lesquels nous sommes en quelque sorte obligés d'être ferme puisque par définition, ils ne sont pas négociables. Les identifier clairement nous permettra de les mettre en avant en cours de négociation et ainsi donner la dose de bras de fer (et ne pas céder) dont le Promoteur peut avoir besoin en cours de réunion.
- Lister et valider en interne tous les engagements que nous pourrons prendre en cours de négociation. Le Promoteur aime que les choses bougent, avancent, il est centré sur l'action. Valider ces points nous permettra de prendre les décisions avec le Promoteur. Cela évitera également de lui dire lorsqu'une décision est prise entre nous, que nous devons la valider avec notre hiérarchique : il risque de vivre cette attitude qu'il qualifie de « tatillonne » de façon négative et tenter de « passer au-dessus de nous ».
- Réfléchir à comment challenger notre interlocuteur. Le Promoteur est très attiré par le défi, le challenge. Il est donc important de pouvoir préparer des challenges que celui-ci aura à relever au cours de la négociation.

■ Notre propre préparation en tant que Promoteur

Au sein de l'entreprise, il n'est pas toujours possible de s'adonner à une activité stimulante ou à risques avant une négociation. La meilleure façon de satisfaire nos besoins psychologiques est donc de passer du temps avec un ou des collègues présentant le même profil que le nôtre…

Négocier avec chacun des profils

Nous avons vu dans un chapitre précédent, des techniques qui nous permettent de conduire plus efficacement une négociation. Ces techniques s'inscrivaient dans un cadre général, indépendamment du profil de l'autre.

Nous avons ensuite fait connaissance avec les caractéristiques de chacun des profils et savons maintenant comment adapter notre phase de préparation.

Il est temps de donner un « dernier coup de zoom » à la négociation et de regarder quels sont les attitudes et comportements à privilégier lors de la conduite de la négociation avec chacun des types de personnalité.

Comme pour la préparation, certains conseils peuvent s'appliquer à plusieurs profils. Cependant, il convient de ne pas passer outre ces consignes spécifiques si l'on ne veut pas voir notre interlocuteur développer subitement des comportements sous stress.

Dans cette partie, les indications seront de deux natures :

- Indications liées à la conduite générale de la négociation : cadre, position d'ouverture…
- Indications liées à la façon de communiquer avec l'autre. Dans son modèle, Taibi Kahler nomme cela les « canaux de communication ». Pour être efficace sur ce plan, il est nécessaire que l'émetteur et le récepteur soient sur « la même longueur d'onde » et donc qu'ils utilisent le même canal.

Mais avant d'entrer dans le détail, revenons à cette situation de négociation présentée en début de chapitre entre un fournisseur de pièces techniques et l'acheteur qui provoque une réunion pour traiter le problème, un problème de qualité.

L'acheteur ouvre le dialogue

Acheteur (A) – Monsieur Dupont, l'objectif de notre réunion d'aujourd'hui est d'analyser précisément les raisons qui conduisent à la baisse de qualité des références X50 et X70 et d'y remédier. Pour mémoire, le contrat passé le 18 janvier dernier stipule un niveau de non-qualité acceptable de 30 pièces par millions (ppm). Or, sur les trois derniers mois, nous arrivons au résultat suivant : janvier (40 ppm), février (35 ppm) et mars (47 ppm).

Fournisseur (F) − Monsieur Durand, je partage tout à fait votre idée qui consiste à analyser les raisons de la baisse de qualité. Je comprends que vous ayez besoin de faire un point précis sur les conditions de production.

A − Effectivement, une analyse détaillée permet de cerner les causes exactes de la défaillance et ainsi d'établir un plan d'action mais aussi de prévention qui évitera, à l'avenir, de nous retrouver dans une situation similaire.

F − Je suis tout à fait d'accord ! Ce que je vous propose, si cela vous convient, c'est de travailler en deux étapes. Dans un premier temps, je vous livre mes conclusions concernant l'analyse des causes et vous pourrez me dire si vous avez d'autres idées sur ce point. Dans un deuxième temps, je vous présenterai le plan d'action que nous avons soigneusement mis au point avec mes équipes de façon à retrouver, dans un délai maximum de cinq jours, le niveau de qualité attendu. À partir de là, nous pourrons modifier et valider en commun ce plan d'action. De combien de temps pouvez-vous disposer pour cette réunion ?

A − Je suis d'accord avec la méthode proposée. Je pense qu'il est indispensable de prendre le temps nécessaire pour traiter le problème, mais en tout état de cause, j'ai besoin que nous puissions mettre un terme à cette séance dans 2 h 30. J'ai en effet un rendez-vous impératif à 16 h 30.

F − Très bien, dans ce cas, commençons par l'analyse. J'ai préparé une présentation *Powerpoint* sur les différentes causes…

Constat : à partir de la même situation que précédemment, les choses ne se passent pas du tout de la même façon ! Le commercial, visiblement en phase Promoteur, comme illustré dans le dialogue présenté plus haut en introduction, repère rapidement, à partir de la position d'ouverture de l'acheteur, un comportement de Travaillomane chez ce dernier. De là, dans un premier temps, il passe donc outre ses « besoins d'action » pour satisfaire les besoins de compréhension du Travaillomane et propose un entretien en plusieurs étapes. Le besoin de structuration du temps de l'acheteur est ainsi satisfait. Ce dernier réagit alors différemment et la discussion peut continuer sur des bases beaucoup plus « saines » !

Négocier avec l'Empathique

Pour vérifier si nous avons fait le bon diagnostic sur le profil de l'Empathique, posons-lui, dès le départ, une ou deux questions personnelles, sur sa famille par exemple et observons son attitude. S'il se fend d'un grand sourire et enchaîne en nous donnant des informations sur son dernier week-end, il y a de fortes chances pour que nous ayons face à nous « un Empathique ».

C'est essentiel de montrer à l'Empathique, dès le début de la réunion qu'il est important pour nous avant tout en tant que personne. Établissons avec lui une relation personnelle. C'est dans ces conditions que nous pourrons envisager ensuite d'en arriver à l'objet de la réunion sans que

notre interlocuteur nous perçoive comme froid à son égard et commence sa « descente sous stress ».

Nous prendrons soin de recevoir notre interlocuteur dans un cadre agréable, dans la mesure du possible (les « box » achats ne sont pas le meilleur exemple pour illustrer cela) et veillerons à son confort. Nous pouvons par exemple lui offrir une boisson, cela nous permettra d'engager une discussion sur autre chose que l'objet de notre réunion. Ne pensons pas que c'est du temps de perdu (je m'adresse aux Travaillomanes…), il sera largement gagné par la suite !

Dans certains cas (tout dépend des habitudes et des cultures), nous pouvons être amenés à faire un cadeau à notre interlocuteur. Si tel est le cas, offrons-lui quelque chose qui vise les sens (repas, boisson…), il y sera plus sensible.

Dans tous les cas, évitons absolument d'être froid, de ne rien montrer de nos émotions ou sentiments. La fermeté ne sera non plus pas très payante, nous aurons tout à gagner à faire les choses en douceur, qui sait, peut-être allons-nous y prendre du plaisir et découvrir chez nous une autre partie de notre personnalité qui ne se manifestait pas jusqu'alors ! Cela est particulièrement vrai lorsque nous sommes en désaccord sur un ou plusieurs points avec notre client ou fournisseur. Il risque de prendre ce désaccord à un niveau personnel. Plus le désaccord sera marqué sur le fond et plus, sur la forme, nous aurons à être chaleureux.

Nous sommes peut-être un adepte de « pas de sentiment dans les affaires ». Dans ce cas, avec l'Empathique, mettons de côté cette croyance et accordons de l'importance aux sentiments de l'autre. Cela veut dire être capable de les entendre et le lui montrer qu'on les reconnaît. Je rappelle ici que reconnaître ne veut pas dire être d'accord.

■ Les phrases à utiliser

Elles seront à la fois destinées à la personne et du registre kinesthésique : « comment sentez-vous les choses ? », « j'apprécie de travailler de nouveau avec vous », « ça me fait plaisir de vous revoir », « merci de votre sollicitude ».

■ Le canal de communication

Le canal à privilégier avec l'Empathique est le canal nourricier[34]. Notre voix sera chaleureuse, douce et sur le plan physique, nous n'hésiterons pas à être proche de notre interlocuteur. N'hésitons pas non plus à le toucher au cours de la discussion.

Soyons tout de même vigilants ici à sa culture, certaines étant très peu versées dans le contact physique lors des relations de travail. D'autres, au contraire, sont en permanence dans le contact.

Négocier avec le Travaillomane

En démarrage de négociation, si nous pensons que notre interlocuteur présente un profil Travaillomane mais avons encore quelques doutes, nous pouvons tout à fait lui poser une question sur le déroulement de la négociation et voir comment il y réagit. S'il nous donne un déroulé parfaitement structuré et organisé dans le temps avec un luxe de détails, nous pourrons valider notre hypothèse.

Démarrons la négociation en entrant très rapidement dans le vif du sujet. Il n'est pas nécessaire d'établir un contact personnel avec lui. Nous pouvons tout à fait ouvrir le dialogue en rappelant l'objet de la réunion ainsi que les principales étapes de la discussion. N'hésitons pas à être aussi précis que possible sur ce point. Nous veillerons bien sûr à être ponctuel et éviterons de regarder ostensiblement notre montre s'il arrive avec quelques minutes de retard !

Laissons décider le Travaillomane. Rappelons-nous, il est assez grand pour savoir ce qu'il a à faire. Il est donc impératif de ne pas décider pour lui, ne pas lui forcer la main avec des expressions du type : « Ce qui est bon pour vous… ». Nous pouvons, au contraire, introduire les choses « en douceur » : « Et si nous nous y prenions de cette façon ? ». Il est indiqué dans de nombreux ouvrages consacrés à la vente, que le conditionnel est à proscrire. Nous voyons ici qu'avec le Travaillomane, dans une négociation, il est au contraire à privilégier.

Le Travaillomane apprécie particulièrement de travailler avec des personnes compétentes. Ainsi, s'il existe un point sur lequel nous ne sommes pas compétents, n'essayons pas de le masquer et « d'enrober les choses », le Travaillomane possède un laser pour repérer cela. Disons-lui

directement que nous n'avons pas l'information, que nous la recherchons et lui donnerons à un autre moment (c'est mieux si nous lui donnons un délai).

C'est important de donner des signes de reconnaissance positifs au Travaillomane en particulier pour ses idées. Attention cependant, il a souvent été « manipulé » de cette façon : on lui a dit qu'il était performant par exemple pour ensuite pouvoir le charger encore un peu plus en travail… Il risque donc de vivre ces signes de reconnaissance comme de la flatterie. Pour éviter cela, soyons particulièrement précis dans notre façon de les donner. Par exemple évitons les « bravo, tu étais performant dans la dernière négociation ! » Préférons plutôt « la façon dont tu as amené ton argument sur la qualité en le laissant venir lui-même sur ce terrain, chapeau, j'ai trouvé ça particulièrement habile ! » Dans ce dernier cas, le signe de reconnaissance sera suffisamment précis et circonstancié pour ne pas être pris pour de la flagornerie et donc de la manipulation.

La perte de face peut être très mal vécue par le Travaillomane. Veillons donc à lui laisser la possibilité de sauver la face au cours de la négociation. Si par exemple, il doit nous faire une concession, arrangeons-nous pour qu'en retour, nous puissions lui en faire une également, même si celle-ci est symbolique. De la même façon essayons de ne pas le coincer en lui mettant le doigt par exemple sur des incohérences dans son discours : « vous m'avez dit le contraire il y a quelques instants ! ».

Il a souvent tendance à apporter de nombreuses précisions dans son discours. Je conseille donc de respecter cela et surtout de ne pas lui faire remarquer que ses explications ne sont pas importantes et n'apportent rien de plus pour faire avancer les choses, il risque de très mal le vivre. S'il s'égare trop, nous pourrons tout simplement utiliser la reformulation recentrage de façon à revenir au sujet qui nous préoccupe et ce, de façon élégante et non « froissante ».

Prenons des notes. La prise de note est valorisante pour l'autre. En termes de processus, cela montre à notre interlocuteur que ses propos sont suffisamment importants pour être notés. Je remarque souvent, à l'issue d'un entretien, lorsque je relis mes notes, que nombre d'entre elles ne sont pas utiles pour moi mais elles l'ont très certainement été pour l'autre dans la discussion. Il n'y a en effet rien de pire pour un Travaillomane que de développer des points et voir que son interlocuteur ne note rien et garde une

feuille blanche devant lui. La réaction est souvent la suivante : « tout ce que je lui ai dit n'est pas important pour lui ! ».

Montrons-lui l'aspect logique de notre changement de position. Je l'ai déjà dit mais cela me semble un des points les plus importants à appliquer avec un Travaillomane : il a besoin de comprendre. Si, à un moment de l'entretien, nous avons une position qui ne lui convient pas sur un point et que nous décidons de changer pour aboutir dans la négociation, si nous ne lui expliquons pas quelles sont les raisons pour lesquelles nous acceptons de changer de point de vue, il risque de ne pas accepter notre nouvelle proposition. Il ne l'acceptera que s'il a compris les raisons qui nous motivent à changer.

■ Les phrases à utiliser

Dans notre discours, n'hésitons pas à multiplier les expressions telles que : « Je comprends », « Étudions point par point les différentes phases du projet », « Souhaitez vous des explications complémentaires ? »

■ Le canal de communication

Le canal à privilégier est le canal interrogatif[35]. Il consiste à échanger des informations comme lorsque deux ordinateurs communiquent : j'interroge, je donne de l'information, je reçois de l'information : « Je vous appelle lundi à 14 h 00 pour vous préciser le lieu de notre rendez-vous », « Avez-vous un document présentant vos références ? »

Sur le plan non verbal, les échanges ne seront pas trop animés (avez-vous déjà vu deux ordinateurs s'enthousiasmer ?), le regard sera direct, il y aura peu de gestes si ce n'est des gestes soulignant la précision d'une information et la voix ne sera pas trop changeante.

Négocier avec le Persévérant

Toujours dans l'optique de vérifier si votre diagnostic est bon, nous pouvons démarrer la réunion en demandant à notre vis-à-vis son opinion sur des grands principes liés à la négociation ou à notre relation. S'il a du

répondant sur ce point et commence un discours sur les vertus d'une relation transparente, il y des chances que nous ayons vu juste.

Avant tout, laissons parler votre interlocuteur, sollicitons fréquemment son avis. Il est également important de reconnaître la valeur de son opinion et pas seulement de l'écouter. Si notre opinion diffère, nous pourrons ensuite la lui donner : « je comprends que dans votre situation, vous puissiez avoir une telle opinion. En ce qui me concerne mon avis est que… »

Nous avons vu que la méfiance peut souvent être à la base de la relation entre un Persévérant et nous, surtout si nous en sommes au début de la dite relation. Nous avons donc tout intérêt à multiplier les occasions de « lui prouver » que nous sommes « fiable ». Arrangeons-nous pour lui faire des promesses que nous sommes sûr de pouvoir tenir. Par exemple, s'il nous demande un document (plaquette…) que nous avons sur nous, ne lui donnons pas, disons-lui que nous lui enverrons sous trois jours… et faisons-le ! C'est à force de faire ce type de promesses que nous gagnerons peu à peu la confiance du Persévérant.

De la même façon que pour le Travaillomane, évitons d'entraîner le Persévérant sur le terrain personnel. Il a peu tendance à mélanger la vie personnelle et la vie professionnelle. Le Persévérant est sensible comme le Travaillomane à la prise de notes et à la possibilité de sauver la face.

Toujours dans le registre de la confiance, informons-le avec beaucoup d'intégrité. Un Persévérant appréciera toujours que nous soyons honnête avec lui, que nous ne cherchions pas à le duper. Ainsi, lorsque nous mettons en avant les points faibles ou les défauts de notre dossier, c'est une façon d'acquérir sa confiance.

Si nous entrons dans une polémique sur ce qui est juste, mal, équitable, non équitable, nous aurons du mal à avoir le dernier mot. Évitons donc d'escalader avec lui sur ce plan.

Nous avons vu que le Persévérant a beaucoup de mal à accepter les critiques et qu'il a même tendance à interpréter une remarque « anodine » comme une critique négative. Soyons donc prudent dans la formulation de nos phrases, préférons-le « je » (j'ai le sentiment que) au « tu » (tu as fait ceci ou cela) qui pourra être vécu comme une accusation.

Enfin, lorsque nous sentons que la conclusion de la négociation est proche, « modérons nos ardeurs » et ne lui mettons pas trop de pression pour conclure. De la même façon que le Travaillomane, il aime décider lui-même de ce qui est bon et de ce qui n'est pas bon pour lui.

■ Les phrases à utiliser

Ce sont avant tout des phrases qui invitent l'autre à donner son avis, son opinion : « à votre avis… ? », « y a-t-il des principes fondateurs sur lesquels… ? », « quelle est votre opinion sur… ? ».

■ Le canal de communication

Le canal à privilégier est le même que pour le Travaillomane, c'est-à-dire le canal interrogatif. Ce canal peut être utilisé avec tous les profils mais il est à privilégier avec les Persévérants et Travaillomanes car l'Empathique peut le vivre comme étant « froid », le Rebelle comme manquant de « fun ».

Négocier avec le Rêveur

Pour vérifier si nous avons bien à faire à un Rêveur, nous pouvons tester les silences. S'il semble les supporter beaucoup plus facilement que nous, s'il ne cherche pas à « remplir les blancs », alors sommes-nous sans doute face à un interlocuteur en phase Rêveur.

Évitons les questions ouvertes de type « Comment voyez-vous les choses ? ». En effet, nous risquons d'avoir une réponse brève (« ça dépend » puis, silence). Mieux vaut en effet multiplier les questions amenant des réponses précises ; nous obtiendrons beaucoup plus d'informations de sa part.

Le Rêveur n'aime généralement pas le contact physique et se tient à une distance « respectable » de nous. Ne cherchons pas à nous rapprocher ni à établir un contact physique avec lui. Lorsque nous nous installons dans la salle de réunion, il aura tendance à choisir une place « éloignée ».

Lors d'une négociation avec un groupe, nous devons spontanément stimuler le Rêveur, l'interpeller. Bien sûr, nous devrons lui laisser des

moments de calme mais, si nous ne faisons pas l'effort « d'aller le chercher » lorsque nous avons besoin de son avis, il ne le donnera pas spontanément.

Lorsque nous sommes en relation avec une personne de ce profil et qu'elle s'est engagée, par exemple, à nous faire parvenir un document pour le mercredi de la semaine suivante, n'hésitons pas à la relancer la veille pour lui rappeler qu'elle doit nous envoyer ce document le lendemain. Cette attitude choque souvent le Travaillomanes ou le Persévérant, qui se disent agacés lorsqu'on les relance avant la date précise car ils savent ce qu'ils ont à faire, mais ce n'est pas le cas du Rêveur.

Dans notre discours ou notre argumentation, veillons à être clair et concis. Ne nous perdons pas dans des choses longues et compliquées, simplifions au maximum.

Concernant le moment de la négociation, je conseille parfois de privilégier les rendez-vous en début de matinée avec les Rêveurs. Ils n'ont en effet pas encore eu à « supporter » des contacts toute la journée et ne sont pas en « overdose », il y aura donc moins de risques qu'ils développent rapidement des comportements sous stress négatif.

■ Les phrases à utiliser

Elles sont liées au canal de communication à privilégier et prennent souvent la forme « d'ordres » : « dites-moi quelle est votre position », « donnez-moi votre avis sur… », « demandez à votre directeur… ».

■ Le canal de communication

Le canal de communication à utiliser avec le Rêveur est le canal directif[36]. Il s'agit de donner des ordres, d'utiliser l'impératif mais sans le faire de façon menaçante ni jugeant. Cela n'empêche nullement d'être poli : « Donnez-moi vos disponibilités sur la semaine prochaine *s'il vous plaît* ».

Il n'y a donc pas beaucoup d'intonations dans la voix ou dans le geste.

L'usage du canal directif choque souvent les Travaillomanes ou Persévérants qui n'aiment pas se voir donner des ordres. Une des conséquences est que parfois, ils hésitent à l'utiliser eux-mêmes. Il est

nécessaire de passer au-delà de cette hésitation si l'on veut communiquer efficacement avec le Rêveur.

Négocier avec le Rebelle

Dès le début de l'entretien, nous pouvons tester l'humour. Si la personne y répond immédiatement ou semble comprendre rapidement l'humour, il y a des chances pour que la composante Rebelle soit forte chez elle. Réagir à l'humour « à froid » est une des qualités du Rebelle que les autres profils ne partagent pas toujours. Nous pouvons également tester la réaction de l'autre à une expression du type « c'est quoi votre truc ? », si la personne semble offusquée, nous avons sans doute fait une erreur de diagnostic et il est temps de rectifier.

Au cours de la négociation, n'hésitons pas à utiliser l'humour. Il ne s'agit pas ici de « passer son temps à rigoler » mais ponctuer la réunion de traits d'humour même s'ils sont très courts. Ce fonctionnement à partir de « clins d'œil » est apprécié du Rebelle et permet de faire de l'humour « par petites touches », sans gêner les autres profils qui peuvent participer à la réunion.

Dans le même ordre de conseil, utilisons des réponses de type « tac au tac ». J'ai déjà dit, dans les généralités sur la négociation, qu'il faut éviter ce type de comportement, mais ici avec le Rebelle, c'est une attitude qui est à privilégier. C'est effectivement un des seuls profils de personnalité avec lequel nous pouvons nous le permettre.

En ce qui concerne les points originaux du dossier, nous devons spontanément les mettre en avant, c'est une accroche intéressante pour le Rebelle. Démarrer dessus ou les amener très rapidement dans la négociation est une « tactique » qui me paraît tout à fait adaptée avec lui. C'est personnellement une technique que j'utilise en cours de négociation : lorsque je sens que mon interlocuteur, Rebelle, entre peu à peu sous stress, je change très vite de sujet et l'attire sur des domaines nouveaux où sa créativité va pouvoir s'exprimer. Cela ne permet pas de traiter le problème mais évite temporairement d'avoir en face de soi une personne qui développe des comportements sous stress négatif.

Évitons de l'entraîner de force sur un terrain où il n'a pas envie d'aller. Si le sujet doit absolument être abordé, attendons le moment propice pour le

faire, après un échange de type « tac au tac » ou un trait d'humour par exemple…

Entrainons le dès que possible sur le terrain de la négociation co-créative©.

■ Les phrases à utiliser

Plus que les phrases, c'est la façon de parler qui est importante ici : utilisons un ton vif, énergique, enthousiaste. Nous pouvons tout à fait utiliser un langage familier en prenant garde toutefois qu'il soit adapté au contexte.

L'usage des onomatopées n'est pas interdit avec la même limite que pour le langage familier.

■ Le canal de communication

Il paraît évident, lorsque je parle du canal ludique[37], de deviner qu'il s'adresse en particulier au Rebelle. Les échanges sont alors vivants et l'on a quelquefois l'impression que les mots sortent « par saccades ».

Négocier avec le Promoteur

Fixer un défi en début d'entretien ou stimuler l'autre sur la notion de risque est une façon de vérifier si l'on a bien en face de soi une personnalité de type Promoteur.

De façon générale, dans la négociation, évitons de « pinailler », de chercher à tout expliquer. Restons centrés sur l'essentiel et cherchons avant tout à aller vite. Les détails seront définis par la suite.

Lors de la négociation, le Promoteur a besoin de limites. Il faut absolument se faire respecter sinon, on risque « d'y laisser sa chemise ». Quelques parties de « bras de fer » seront donc nécessaires. Comme je l'ai dit dans la phase de préparation d'une négociation avec un Promoteur, nous pouvons rapidement mettre en avant les points non négociables en faisant preuve de fermeté (nous n'avons guère le choix), cela lui montrera qu'il a en face de lui une personne qui a « du répondant ».

Lors de la négociation, n'hésitons pas à être direct, à dire ce que nous pensons. Il y a peu de risque de le blesser car le Promoteur « encaisse bien les coups » et surtout, il n'est pas rancunier.

Il est important également de ne pas chercher à lui « faire plaisir » car soit il va réagir vivement, soit il va profiter de la situation.

Le danger, avec un Promoteur, c'est de le mettre au pied du mur avec une attitude du type : « Monsieur, c'est à prendre ou à laisser ! » Comme il est capable de réagir très vite sur un coup de tête, il peut tout à fait répondre « Et bien, dans ce cas, on arrête là, au revoir Monsieur ! » Et nous nous retrouvons avec un problème important sur les bras si notre objectif était absolument d'aboutir à un accord dans la négociation, car, dans ce cas, rattraper la situation ne se fera pas sans concessions.

Vécu

J'ai vécu cette situation en assistant, en tant qu'observateur à une négociation. Mon client, acheteur a dit à un moment à son fournisseur (personnalité très marquée Promoteur) : « Si vous n'êtes pas d'accord sur ce point, on va arrêter de travailler ensemble ». Et son fournisseur lui a répondu : « ok dans ce cas, on arrête et on décide tout de suite d'un plan de désengagement ! » La situation a été un peu compliquée à rattraper…

Mon client a été très surpris par cette réaction car il représentait un chiffre d'affaires conséquent pour ce fournisseur et il ne pensait pas que l'autre serait capable de se passer aussi rapidement de ce volume d'activité.

■ Les phrases à utiliser

Les phrases montrent un comportement avant tout centré sur l'action : « Ok, on y va ? », « Bon, on avance ? ».

■ Le canal de communication

Il s'agit du même que celui utilisé avec le Rêveur, à savoir le canal directif : nous allons lui donner des ordres. La différence réside peut-être dans le fait que les ordres seront orientés vers l'action plutôt que vers la réflexion.

L'essentiel

►► **Il est indispensable de répondre aux besoins psychologiques** de l'autre si l'on veut éviter qu'il développe des comportements sous stress négatif.

►► **Le choix du canal de communication** à privilégier ne dépend pas du contenu du message mais bien du profil de la personne à qui on s'adresse.

►► **Ce qui est confortable ou stimulant** pour vous ne l'est pas forcément pour l'autre.

►► **Avant chaque négociation**, il est indispensable de satisfaire nos propres besoins psychologiques. Cela évite de démarrer la négociation en « carence de besoins ». Cela permet de répondre à ceux des autres et augmente les chances de parvenir à un accord.

Chapitre 5

La gestion des négociations tendues ou bloquées

Executive summary

►► **Lorsqu'une personne est sous l'influence d'une émotion intense**, elle devient incapable de réfléchir clairement, « l'accès » à sa « partie pensante » est bloqué.

►► **Les émotions sont utiles**, elles constituent « le ciment » de la relation, il convient simplement de savoir les gérer, c'est-à-dire de ne pas les laisser prendre le contrôle.

►► **Face à la manipulation**, il est essentiel de désamorcer la technique et non pas de contre attaquer. C'est la condition pour éviter un blocage durable.

Lorsque nous faisons référence à une négociation tendue ou bloquée, le facteur émotionnel est toujours présent.

Ainsi, de nombreux ouvrages ou formations mettent l'accent sur « la façon de désamorcer les émotions de l'autre ». C'est important, certes, mais se focaliser sur ces techniques, c'est passer sous silence une étape préalable qui me paraît beaucoup plus importante, à savoir la gestion de nos propres émotions.

Au-delà de ce qui a déjà été exposé dans la partie liée aux comportements sous stress négatif, il est essentiel de prendre conscience que lorsque nous sommes sous l'influence de nos propres émotions, nous devenons incapables de réfléchir et qui plus est, de réfléchir de façon claire. En matière d'émotions, « nous sommes notre pire ennemi ». C'est la raison pour laquelle j'ai décidé, au sein de ce chapitre de traiter en priorité

« comment gérer nos propres émotions » plutôt que « comment désamorcer celles des autres ».

Exemple

> Mon interlocuteur de type Travaillomane visiblement au deuxième degré de stress et sous l'influence d'une forte colère s'en prend à moi de façon virulente en disant : « vous êtes stupide, vous n'avez rien compris à la situation !… »

Comme nous l'avons vu, une des clefs pour l'aider à sortir de stress négatif (au sens du modèle Process Com'™) et désamorcer sa colère est de satisfaire ses besoins psychologiques. Il convient donc dans ce cas de lui donner de la reconnaissance par rapport à ce qu'il fait, par rapport à ses idées. Sous la force de son attaque, il apparaît difficile, si nous ne sommes pas capables de gérer nos propres émotions (« pour qui il se prend celui-là !), de lui donner ce dont il a besoin.

Ce chapitre sera structuré autour de 3 axes majeurs : comprendre le fonctionnement des émotions et leur lien avec nos comportements, comment gérer nos émotions et enfin quelles techniques utiliser pour faire face aux attaques ou manipulations de l'autre.

Lien entre situation, émotion et comportement

Arrêtons-nous tout d'abord sur une idée fausse. Le « tu me mets en colère » ou « tu me rends » heureux est selon moi un raccourci un peu rapide.

En effet, l'autre n'a pas ce pouvoir sur moi, il n'a pas le pouvoir de me faire sentir bien ou mal. L'autre n'a de pouvoir **que celui que je lui donne**.

Par exemple, lorsque mon interlocuteur me dit « vous êtes stupide ! », j'ai le choix de :

– Ne rien sentir de particulier et d'attendre la suite.

– D'être étonné et lui demander en quoi ma position est stupide.

– De quitter la salle de réunion en claquant la porte.

– De « monter dans les tours » en lui demandant de « balayer devant sa porte ».

– …

Face à une même situation, deux individus peuvent ressentir des choses différentes… et réagir différemment ! La séquence « une situation » (vous êtes stupide) déclenche un comportement (je quitte la réunion) n'est pas aussi directe que cela. Il existe d'autres étapes précédant la réponse comportementale. Il me paraît être plus proche de « la réalité » en décrivant la séquence suivante :

– Face à une situation.

– J'ai une perception de celle-ci, liée à différents filtres tels que mes valeurs, croyances…

– À partir de cette perception, je peux ressentir une ou des émotions particulières.

– Ces émotions seront alors à l'origine d'une réponse comportementale.

Cette séquence peut expliquer deux spirales (positive ou négative) face à un événement.

■ La spirale négative

Exemple

Je suis confronté à la situation suivante : je dois, la semaine prochaine, faire une présentation devant un groupe au sein duquel sera présent mon N+3 et quelques autres personnalités « influentes ». Je croise alors un de mes collègues qui me dit : « dis donc, j'ai appris que c'est toi qui vas faire la présentation la semaine prochaine. Bon courage ! Il y en a quelques-uns qui sont loin d'être faciles dans l'assemblée et en plus, ils sont farouchement opposés au projet que tu vas présenter ! Je n'aimerais pas être à ta place ! »
Ma perception de la situation est alors la suivante : « oh là là, je n'aime pas ce genre de réunion ! En plus, je ne suis pas à l'aise pour répondre aux critiques quand je suis face à un groupe ! Et mon N+3 qui va me juger là-dessus… »
Cette perception va être à l'origine d'une inquiétude ou d'un trac qui prend vite des proportions alarmantes.
Ma réponse comportementale est que je dors mal les nuits précédentes et que je commence mon discours la peur au ventre en bafouillant. C'est la catastrophe ! Les critiques fusent à la fois sur le problème et sur ma personne et je suis de plus en plus brouillon et manque cruellement d'assertivité.
Je viens de vivre dans une version dure, la spirale négative. De plus, cette expérience va nourrir mes croyances négatives (je ne suis pas à l'aise face à un groupe) et entretenir mes difficultés face à une prochaine situation similaire.

■ La spirale positive

Exemple

> Je suis confronté exactement au même événement : présentation à faire et collègue qui me dit la même chose.
> Ma perception de la situation est cette fois différente et je me dis : « eh bien on verra ! Dans tous les cas j'aime bien ce genre de situation un peu difficile et je m'en sors toujours bien ! Les techniques pour gérer les situations difficiles, je les maîtrise ! Mon N+3 va pouvoir apprécier… »
> L'émotion est ici également différente : un peu d'excitation mélangée à de la détermination. Ma réponse comportementale sera également bien différente. J'attends cette réunion avec impatience et le jour venu, je démarre avec une pointe d'humour qui a pour effet de faire rire la salle. Je fais preuve d'assertivité, je traite les remarques (plutôt « soft » comme par hasard…) avec assertivité et la réunion est un réel succès. Il me tarde d'avoir l'occasion de refaire une telle prestation !

On le voit ici, la situation est identique mais les déroulements complètement différents. Ce qui change tout, c'est notre perception de la situation et c'est un point clef. Comme nous le verrons plus loin, une bonne partie des techniques de gestion des émotions consiste à modifier avant tout notre perception de la situation.

Anatomie de deux émotions clefs, la peur et la colère

Selon Paul Ekman, psychologue américain et l'un des pionniers de l'étude des émotions, il existe 6 émotions de base : la peur, la joie, la colère, la tristesse, la surprise et le dégout.

Il a cherché à mettre en évidence quelles sont les émotions de base en portant son attention sur un élément commun à de nombreuses cultures, à savoir les expressions faciales. Des études très récentes (Revue Current Biology/Université de Glasgow) ont elles, tenté de démontrer qu'il en existe 4 (peur, joie, colère, tristesse), la peur se traduisant par des expressions faciales similaires à celle liées à la surprise et la colère par des expressions similaires au dégoût.

Je retiendrai pour ma part le modèle des 4 émotions de base, les sentiments (remords, culpabilité…) étant constitués d'un « mélange » de ces émotions un peu à l'image de l'ensemble des couleurs qui ne sont qu'un « mélange » des couleurs primaires.

Dans le cadre qui nous préoccupe, à savoir la négociation, je mettrai uniquement l'accent sur 2 émotions (peur et colère) qui peuvent à la fois nous aider et nous poser problème.

La peur

■ Origine

La peur est principalement liée à l'inconnu, elle vient de notre perception du danger. La situation n'est pas forcément dangereuse, c'est notre perception du danger qui est à l'origine de la peur. Elle peut également être liée à notre ego ou importance personnelle : peur de ne pas apparaître comme quelqu'un de brillant, de compétent. Le niveau d'exigence que nous avons vis-à-vis de nous-mêmes peut donc être un déclencheur de cette peur, les Travaillomanes et Persévérants sauront à quoi je fais référence.

■ Utilité

La peur est quelque chose d'utile, c'est grâce à elle que nous sommes aujourd'hui en vie !

Au-delà de la notion de survie, je pense qu'elle peut être particulièrement utile dans la négociation. Elle peut nous pousser à développer notre créativité. Lorsque je suis inquiet quant à l'issue d'une négociation qui me paraît bloquée, je vais mettre de l'énergie à trouver des pistes de solutions nouvelles.

De façon plus générale, s'il n'y avait pas eu de peur concernant le tarissement des ressources énergétiques (pétrole), ou la dégradation de la planète, les constructeurs automobiles n'auraient jamais rivalisé d'ingéniosité et de créativité pour produire des moteurs consommant de moins en moins d'essence. Entre 1998 et 2005 (source : statistiques.developpement-durable.gouv.fr), les véhicules ont consommé en moyenne 19 % de moins, et cette baisse continue.

Il en est de même dans le secteur du bâtiment avec l'apparition de maisons « passives » ou « à énergie positive ».

La colère

■ Origine

Elle peut être liée à la notion d'injustice, à notre perception d'une situation vécue comme injuste.

Mais elle peut également naître d'une frustration, de la non atteinte de nos objectifs par exemple. Dans ce cas, elle est bien souvent dirigée contre l'obstacle à l'atteinte de notre objectif (notre fournisseur, client, collègue, hiérarchique…). Il serait plus logique de diriger la colère « contre nous-mêmes » qui n'arrivons pas à nous faire entendre de notre interlocuteur. Mais il est sans doute plus « confortable » d'être en colère vis-à-vis d'une autre personne.

■ Utilité

Selon moi, la colère est utile dans la négociation pour développer notre capacité à nous affirmer. Elle peut alors nous donner de l'énergie et influencer notre comportement pour « impressionner l'autre » par notre détermination.

La colère et la peur peuvent donc nous être d'une aide précieuse dans toutes nos négociations. Cependant, au-delà d'un certain seuil, la courbe d'efficacité s'inverse. Sous l'influence d'une émotion forte, nous devenons incapables de réfléchir et de trouver des idées pour parvenir à une issue positive. Nous sommes alors victime du « coup d'état de nos émotions » comme expliqué ci-dessous.

Le « coup d'état » de nos émotions

Examinons maintenant comment notre cerveau traite l'information et quelle est la place des émotions.

Pour schématiser, nous pouvons identifier deux circuits majeurs liés au traitement de l'information : le circuit long et le circuit court.

Fiche pratique

LE CIRCUIT LONG ET LE CIRCUIT COURT

Le circuit long

C'est le circuit le plus courant ou celui qui permet de traiter l'information au quotidien. L'information, qu'elle soit visuelle, auditive… est transmise à un « centre de codage » ou Thalamus qui code cette information entrante en « langage du cerveau ». Cette information est ensuite transmise au Néocortex qui va comparer cette information à sa mémoire ou stock d'informations. Si celle-ci correspond à une situation ou image marquée « danger » par exemple, l'information est alors transmise à l'Amygdale qui déclenche à son tour un processus neuro chimique et une réponse émotionnelle qui génère au final un comportement adapté (fuite…).

Le circuit court

C'est le raccourci qui fait que l'information qui a été codée grâce au Thalamus est ensuite directement envoyée à l'Amygdale. Ce circuit est beaucoup plus rapide et permet de réagir beaucoup plus vite. Cependant, ce qu'il gagne en rapidité, il le perd en précision. L'Amygdale a une mémoire émotionnelle qui peut nous conduire à adopter une réaction inappropriée ou disproportionnée par rapport à la situation donnée. (la situation ressemble à une situation dans laquelle la composante émotionnelle était particulièrement forte).

Nous le voyons ici, le problème qui se pose est qu'il existe une espèce de mur entre émotion et réflexion. Lorsque nous sommes sous le coup d'une émotion forte, nous devenons incapable de réfléchir. C'est un peu à l'image d'un bureau : lorsqu'un tiroir est grand ouvert, il est impossible d'ouvrir les autres et d'accéder à leur contenu. Lorsque le tiroir des émotions est grand ouvert, celui de la réflexion est fermé et bloqué et inversement. Dans une relation, cela se traduit par des expressions du type « je n'ai pas pu m'empêcher de… », « je lui ai cloué le bec » ou bien encore, « mes mots ont précédé ma pensée ».

Ainsi, dans une négociation, il est indispensable de piloter nos émotions pour ne pas qu'elles prennent le contrôle, pour garder toutes nos capacités de réflexion intactes. Certains de mes clients me disent qu'il est nécessaire de bloquer nos émotions, de rester « un animal à sang-froid » au cours d'une négociation. Je pense que c'est une erreur. En

effet, il est indispensable de rester en contact avec nos émotions pour plusieurs raisons :

- Les émotions sont le ciment de la relation, c'est grâce à elles que nous pouvons entrer en lien avec notre interlocuteur.
- Garder un contact avec nos émotions nous permet de prendre conscience de leur montée progressive, élément clef de leur gestion comme nous le verrons plus loin.
- Ce sont nos émotions qui sont à la base de la prise des décisions les plus importantes de notre vie. Ce n'est pas à partir d'un tableau Excel que nous choisissons notre conjoint ou conjointe ! Plus sérieusement, il a été montré que lors d'une ablation ou d'une atteinte de l'Amygdale, les personnes éprouvent les plus grandes difficultés à prendre une décision. Lorsque nous devons faire un choix important sur le plan professionnel par exemple, nous pesons le pour et le contre en utilisant tous les outils possibles d'aide à la décision. Mais au final, lorsque le choix entre deux options ne peut être tranché, ce sont nos émotions qui « nous poussent » vers l'une ou l'autre de ces options tout en ayant la conviction que cette décision a été prise de façon complètement rationnelle (ce qui est en partie vrai).

L'harmonie entre nos pensées, émotions et actions ou le développement de notre leadership

Nous allons voir dans cette partie un autre élément qui milite en faveur de la gestion de nos émotions.

Nous avons vu dans la partie traitant des profils de personnalité que nous avons tous un mode de perception privilégié : pensées, opinions, émotions, réactions, inactions et actions.

Pour simplifier, nous pouvons dire qu'il en existe 3 généraux : nos pensées, nos émotions et nos actions.

Face à une même situation, nous activons préférentiellement l'un de ces modes.

Il n'existe pas un mode plus performant qu'un autre, cela dépend de notre objectif. Si nous avons besoin d'analyser ou de faire réfléchir l'autre, le mode « pensées » sera adapté, si nous souhaitons développer la relation, c'est le mode « émotions » qui sera à activer. Enfin, si nous avons à prendre une décision, le mode action sera le plus propice.

En matière de communication, il est nécessaire de nous synchroniser sur le mode de perception manifesté par notre interlocuteur à un moment donné pour ensuite l'entraîner vers le mode de perception souhaité en fonction de notre objectif.

La libre circulation entre ces 3 modes, ce que j'appelle « la fluidité » est donc un facteur de performance majeur.

Cette fluidité est également selon moi la condition de base du leadership. Dans un discours, faire preuve de leadership, c'est être capable de développer une harmonie entre nos 3 modes de perception principaux. Dès qu'il y a déséquilibre ou prépondérance forte de l'un de ces modes, nous manquons alors de leadership.

Par exemple, lors « d'une prise de parole », si nous activons principalement notre mode « pensées », notre auditoire sera guère « accroché » par ce discours vécu comme monotone, froid et « sans âme ». Notre capacité à influencer (ou leadership) dans ce cas sera faible.

Si nous sommes essentiellement dans l'émotion, notre crédibilité sera altérée et de la même façon, nous aurons des difficultés à entraîner notre public, à le fédérer.

Enfin, l'action en tant que mode privilégié pourra avoir tendance à générer de l'inquiétude.

En résumé, notre capacité à faire preuve de leadership sera d'autant plus élevée que nous serons capables de « doser » chacun des 3 modes et de maintenir une harmonie.

Cela est particulièrement important lorsque nous avons à entraîner l'adhésion de nos collègues en interne dans le cadre d'une négociation. Cette capacité à « influencer sans autorité hiérarchique » ou leadership, reste l'un des facteurs clefs de succès majeur en négociation.

Mais pourquoi parler de leadership dans cette partie consacrée aux émotions ?

Parce que cette rupture d'harmonie entre nos pensées, émotions et actions se fait essentiellement à partir de notre « maillon faible », je veux parler de nos émotions.

Au cours de notre éducation, qu'elle soit familiale ou liée à notre cursus scolaire, nous avons appris à réfléchir. Le mode « pensées » a été particulièrement entraîné. Nous avons également appris à agir, à prendre des décisions. Mais l'apprentissage de la gestion de nos émotions, notre capacité à développer notre intelligence émotionnelle a été beaucoup moins stimulée.

Passons maintenant à la partie consacrée au pilotage ou à la gestion de nos émotions.

La montée en puissance de nos émotions

Sauf dans le cas du « coup d'état de nos émotions » expliqué dans la partie précédente, nos émotions ont généralement tendance à monter progressivement jusqu'à atteindre un niveau auquel il devient quasi impossible de les maîtriser ou de les gérer. Les techniques deviennent alors inopérantes, nos émotions ayant « pris le contrôle ».

C'est pourquoi un des facteurs clefs de succès dans la gestion de nos émotions est notre capacité à sentir leur montée progressive. Cette « montée en puissance » peut être identifiée à partir de 3 indicateurs :

Les manifestations physiologiques

Notre corps nous donne des informations précieuses concernant notre état émotionnel. Etre à l'écoute de celui-ci donne donc un accès direct à cette « montée en température ».

Dans la partie consacrée à la cohérence cardiaque, j'ai souligné la place du rythme des battements de notre cœur. Prendre conscience des modifications à ce niveau est donc essentiel.

Mais les indicateurs varient selon les personnes. En ce qui me concerne par exemple, une douleur précise à un endroit particulier du dos m'indique

un niveau de colère qu'il devient urgent de traiter.

À chacun donc d'être attentif aux manifestations de son propre corps.

Les pensées obsessionnelles

Il s'agit de la pensée qui tourne en boucle à tout moment de la journée (« mon budget, mon budget… ») que ce soit au bureau… ou sous la douche !

Ceci est un signal fort de notre « niveau émotionnel ». Le fait de le savoir ne diminue en rien l'émotion mais il nous permet d'en prendre conscience et de décider alors d'utiliser une technique appropriée pour la gérer (voir plus loin).

Les positions de « juge » ou de « victime »

Dès lors que nous adoptons une position de juge (« quel idiot celui-là ! ») ou de victime (« je me fais encore avoir ! »), l'émotion est présente. Encore une fois, être attentif à ces positions nous renseigne sur la présence d'émotions grandissantes qui, si nous ne faisons rien, iront en s'amplifiant jusqu'à prendre le contrôle de la situation.

Lorsque nous développons notre sensibilité à ces indicateurs, nous devenons capables d'agir à temps, c'est-à-dire d'utiliser des techniques nous permettant de gérer nos émotions en cours d'entretien. Cela ne nous empêche pas bien sûr d'anticiper un événement en nous préparant mentalement ou psychologiquement avant comme cela a été vu dans la partie « préparation de la négociation ».

Les techniques de pilotage de nos émotions

Je classerai ici les techniques permettant de diminuer la force de nos émotions en deux familles : celles qui sont utilisables au quotidien en cours

d'entretien et celles qui nous permettent de « purger » un trop plein d'émotion, qui nous permettent de vivre les situations avec plus de distance.

Les techniques utilisables en cours d'entretien

■ S'interrompre et se taire

Cela peut paraître évident, si nous ne parlons pas, nous ne risquons pas de dire des mots qui « ont dépassé notre pensée » !

C'est personnellement une technique que je peux utiliser, particulièrement avec mes proches. Lorsque je sens que l'émotion m'envahit, que la colère prend peu à peu le contrôle, je préfère me taire et stopper momentanément la discussion. En effet, je ne me fais pas toujours confiance et je peux être amené à dire des choses blessantes alors que ce n'est pas mon intention mais une fois que les choses sont dites et les blessures infligées, il faut parfois beaucoup de temps pour les voir se cicatriser.

■ Faire un break

Lorsque l'émotion est trop forte, se taire risque de ne pas être suffisant et surtout, peut-être mal vécu par nos interlocuteurs. Dans ce cas, nous pouvons demander un « break ». Je dis souvent qu'il faut toujours « avoir dans la poche » une bonne raison d'interrompre la négociation.

Cette pause peut être courte, de l'ordre d'une quinzaine de minutes. Dans ce cas, je conseille de ne pas rester avec notre interlocuteur pour par exemple boire un café avec lui car il sera toujours en face de nous et nous pourrons ainsi continuer à nous agacer. Si cela est possible, aérons la pièce et profitons-en pour bouger un peu. La « dépense physique » est excellente dans cette situation.

La pause peut être plus longue et il s'agit dans ce cas de planifier un autre rendez-vous en attendant que les « esprits se calment ». Bien souvent, lorsque nous rencontrons notre interlocuteur une semaine plus tard, l'état d'esprit aura complètement changé. Dans ce cas, cette « perte de temps » sera grandement mise à profit !

■ Utiliser nos ancres

Les techniques d'ancrage ayant été développées dans la partie « préparation mentale », je ne ferai que rappeler ici que leur utilisation est tout à fait appropriée lorsque nous sentons que les émotions prennent peu à peu le contrôle. Il est donc utile de « nous fabriquer » une ancre « de calme » que nous pourrons utiliser lorsque le besoin s'en fera sentir, que ce soit en cours de négociation… ou dans un embouteillage ! Notre confort personnel et notre efficacité en seront grandement améliorés !

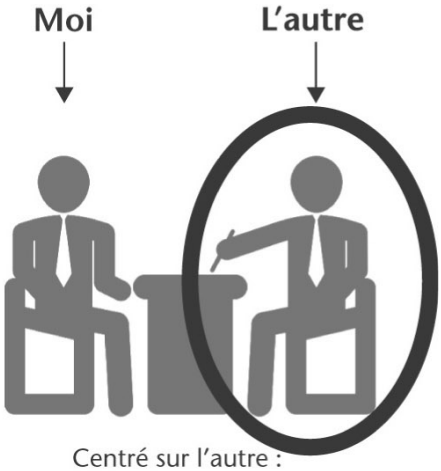
■ Adopter une position « meta »

Nous réagissons tous à la perception que nous pouvons avoir d'une situation, tout n'est que perception.

Nous pouvons adopter trois principales positions de perception.

La position 1

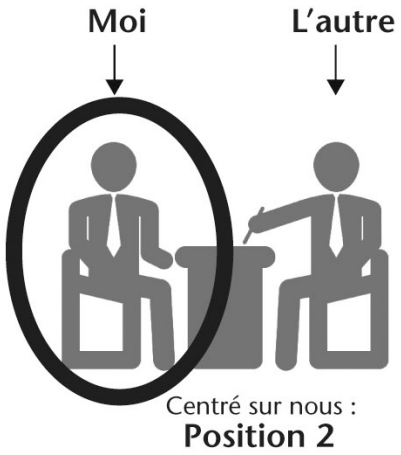
Dans cette position, nous sommes avant tout centré sur l'autre. Nous cherchons à sortir de notre cadre de référence pour nous plonger dans celui de l'autre, nous cherchons à nous mettre à sa place, comme illustré ci-contre : « quelle est sa position ? », « quelles sont ses intérêts, ses valeurs ? »



Cette position est particulièrement utile dans la négociation lors de la phase de « découverte », lorsque nous cherchons à comprendre l'autre.

Nous « oublions » nos propres besoins et intérêts pour identifier ceux de l'autre.

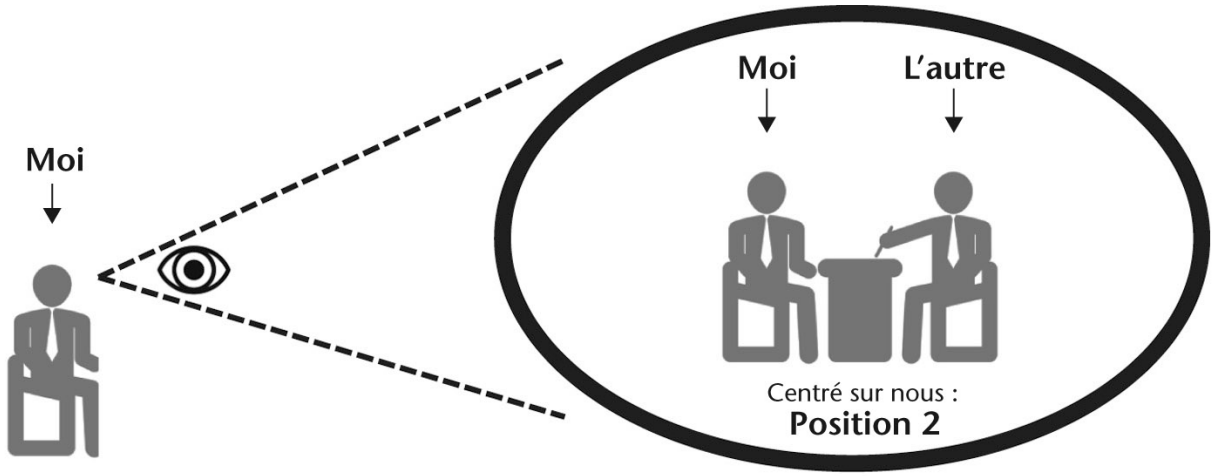
La position 2



Ici la situation est bien différente. Nous ne nous préoccupons pas des intérêts de l'autre mais de nos propres intérêts. Nous sommes centrés ou accrochés à ce que nous voulons, nous voulons absolument faire passer un message à l'autre. Il est plus intéressant, en cours de négociation, de nous mettre dans cette position après être passé par la position 1 car c'est cette dernière qui nous permet d'être plus percutants dans notre façon de faire passer le message.

Nous adoptons cette position lors de la phase d'argumentation par exemple. Nous sommes particulièrement centrés sur nos objectifs et nous cherchons à convaincre l'autre.

La position 3 ou position « méta »



Dans cette position, c'est comme si nous étions spectateur de la situation : nous sommes physiquement face à notre interlocuteur, mais dans le même temps, nous nous imaginons discutant avec lui : c'est comme si nous avions la capacité à sortir de notre corps pour nous observer dialoguer avec cette personne. Ce faisant, nous prenons automatiquement de la distance par rapport à la situation et surtout par rapport à nos émotions, ce qui est l'objectif recherché.

Mes clients, lorsque je présente cette dernière technique, me font souvent la remarque suivante : « Si l'on fait cela, on n'écoute plus notre interlocuteur ! ».

Je suis tout à fait d'accord. Le fait de nous mettre en position méta diminue notre niveau d'écoute. Mais recentrons-nous sur la situation : nous sommes sous l'emprise de nos émotions, dans ce cas, notre niveau d'écoute est également très bas, nous n'avons plus la capacité d'écouter ou de réfléchir. La priorité est donc de prendre de la distance par rapport à nos émotions. Si à ce moment, notre niveau d'écoute baisse, c'est un moindre mal. De toutes façons, dans une discussion, les personnes ne disent pas les choses une fois, elles les répètent bien souvent, ce que nous n'avons pas entendu à ce moment, nous l'entendrons plus tard…

Un inconvénient est toutefois à citer : lorsque nous pratiquons la position « méta », il n'est pas rare que notre regard soit différent, dans le vague, un peu « déconnecté ». Si notre interlocuteur est lui aussi sous l'emprise de ses émotions, il ne remarquera rien, si ce n'est pas le cas, ne restons pas trop longtemps dans cette position. De toutes façons, il n'est pas nécessaire de nous y installer pendant un long moment pour qu'elle fasse effet.

■ Verbaliser

Exprimer nos émotions a pour effet immédiat d'en diminuer la force. Exprimer son inquiétude ou sa colère évite de démarrer « une collection émotionnelle » qui, au fil de la journée, prend de l'ampleur pour finir par « prendre le contrôle ». Cependant, exprimer nos émotions ne signifie pas attaquer l'autre ou lui en attribuer la responsabilité. C'est ce qui se passe lorsque nous disons à l'autre « vous m'agacez ! », nous lui attribuons alors la responsabilité de notre agacement.

La méthode D.E.S.C. de G.H. Bower s'appuie en partie sur ce principe :

– **D** : décrire les faits, la situation sans porter de jugement ni généraliser. Par exemple, « la semaine dernière tu es arrivé 3 fois en retard le matin ».

– **E** : Exprimer nos émotions. « Lors de ces retards, je me sens particulièrement agacé ».

– **S** : proposer une solution ou faire rechercher une solution. « Je te propose de partir 15 minutes plus tôt de la maison et de les récupérer le soir si tu arrives en avance ».

– **C** : annoncer les conséquences positives. Et ça nous permettra à tous de démarrer beaucoup plus sereins notre réunion quotidienne.

Les techniques de « purge » de nos émotions

■ La liste à jeter

Il est parfois nécessaire, en fin de journée d'éliminer les émotions « négatives » (collections de timbres gris disent certains) afin de passer une soirée sereine et de redémarrer le lendemain d'un bon pied. Dans ce cas, le rituel de la feuille froissée est intéressant. Il s'agit de noter sur une feuille de papier tout ce que nous ressentons liés aux événements qui ont pu « gâcher » notre journée. Une fois la liste remplie, froisser ou déchirer la feuille puis la jeter à la poubelle (ou la brûler). Symboliquement, nous avons éliminé les « mauvais moments » de la journée.

■ Le sport

Toute agitation mentale, émotion… a une influence sur le physique (cœur, tension, muscles…). Le contraire est également vrai et pratiquer un exercice physique peut nous rééquilibrer. L'activité physique « consomme » l'hormone du stress et produit des endorphines ou hormones de bien-être.

■ Changer nos croyances

Ce titre est quelque peu provocateur, plus facile à dire qu'à faire diront certains. Cependant, modifier nos croyances pour en adopter peu à peu 4 nouvelles, c'est la voie prônée par Don Miguel Ruiz dans son ouvrage *Les 4 Accords Toltèques*[1].

Don Miguel Ruiz est chaman et ce qu'il nous explique dans son ouvrage, c'est que l'Homme a la faculté de se créer un enfer sur terre. Cet enfer ou brouillard (Mitote) est constitué de nos croyances limitantes. Pratiquer les accords Toltèques, c'est remplacer peu à peu nos anciennes croyances, basées sur la peur, par quatre nouvelles :

« Que votre parole soit impeccable »

Une parole « non impeccable » est toujours dirigée contre nous. Lorsque nous disons à l'autre « tu es stupide ! », cette parole n'est pas impeccable, c'est évident et le retour le sera tout autant. Mais lorsque, en cas d'échec d'une négociation par exemple, nous nous disons « je suis nul ! » c'est aussi une parole non impeccable dirigée contre nous et qui alimente nos croyances limitantes.

« Ne réagissez à rien de façon personnelle »

Si nous faisons d'une parole ou d'un comportement une affaire personnelle, c'est que cela touche à une blessure, une croyance, un ancien accord. Ne pas réagir de façon personnelle, c'est s'immuniser contre le poison des autres, c'est intégrer complètement que « l'autre n'a pas le pouvoir de me faire sentir mal »

« Ne faites aucune supposition »

La séquence est souvent la suivante : nous faisons une supposition (« il m'en veut ») que nous transformons en vérité (« ça c'est sûr, la preuve,

il… ») pour en faire une affaire personnelle qui se traduit par une parole non impeccable. Posons des questions plutôt que de faire des suppositions !

« Faites toujours de votre mieux »

Ce 4e accord transforme les 3 premiers en habitude. Notre mieux change d'instant en instant. Faire de notre mieux, c'est agir parce qu'on en a envie, parce qu'on le veut et non pas pour obtenir de la reconnaissance. Agir de notre mieux, c'est cesser de laisser de la place à la culpabilité ou aux regrets.

Gérer les situations tendues

Négociation co-créative© et gestion des émotions

Dans une négociation, la colère peut naître d'un désaccord par rapport à une position ou dans le traitement d'un problème. Dans ce dernier cas, les participants s'engouffrent bien souvent dans une impasse en cherchant à attribuer la responsabilité du problème à l'autre. La croyance est que si nous arrivons à convaincre l'autre de sa responsabilité, il acceptera d'en assumer les conséquences. Cependant, la réalité est bien différente au sens où il est bien souvent quasi impossible de définir clairement à qui incombent les responsabilités du problème d'où l'enlisement.

Adopter une démarche de négociation co-créative©, c'est sortir de l'impasse « à qui la faute » pour se centrer volontairement sur la recherche de solutions. Il s'agit ici de travailler sur « comment trouver une solution » ou « quelles sont les solutions » et non pas sur « qui va payer ». L'approche co-créative évite donc une montée en puissance des émotions qui bloquera à terme toute capacité à réfléchir et donc à trouver des solutions.

Pour rappel, l'utilisation de la technique du scénario catastrophe (ou stratégie catastrophe) telle qu'elle a été décrite précédemment est une excellente introduction aux techniques de créativité dans un contexte tendu ou potentiellement générateur de tensions.

Gérer les « attaques » de son ou ses interlocuteurs

L'un des préalables à la gestion des attaques est de les repérer car celles-ci peuvent être insidieuses et l'on ne peut quelques fois en prendre conscience qu'après la négociation !

Pierre Agnèse et Jérome Lefeuvre le soulignent dans leur excellent ouvrage sur la gestion de la mauvaise foi et de la manipulation[2].

La technique une fois repérée, nous pouvons utiliser 4 techniques principales pour y faire face.

■ Utiliser le silence

Cette technique est à privilégier systématiquement en cas d'attaque de l'autre. Toute réponse doit être précédée d'un moment de silence qui parfois suffit à lui seul pour désamorcer l'attaque. L'intérêt majeur est que celui-ci évite le réflexe « de base » consistant à se justifier en utilisant le « parce que » et ainsi tomber dans une spirale « tu m'attaques – je me défends ou me justifie ».

Ce silence doit bien sûr être accompagné d'une posture « accueillante » ou nourricière et non pas appuyé par un regard furibond par exemple.

■ Utiliser le questionnement

Pour moi, le questionnement est « l'arme absolue » dans ce type de situation. Il a pour mérite de rompre la dynamique « attaque-défense ». Le questionnement stimule la partie pensante de notre interlocuteur et diminue d'autant l'émotion. Ainsi face à une attaque « c'est un travail bâclé ! » le questionnement pourra se traduire par « à quel point précis faites-vous référence ? »

■ Accueillir l'attaque

Il s'agit ici de montrer à l'autre qu'il est entendu tant sur le contenu qu'en matière d'émotion. « J'entends votre point de vue et vous semblez agacé. »

■ Adopter une position meta

Il s'agit de prendre de la distance, et répondre sur le processus ou sur le comment faire pour traiter la situation ou le problème. Il est important ici encore de garder notre attitude de bienveillance et d'éviter la condescendance par exemple.

Si notre interlocuteur est sous l'influence forte de ses émotions, il conviendra de proposer un autre rendez-vous.

■ Désamorcer les techniques de manipulation

Les techniques présentées ci-après sont des techniques fréquentes, nous n'y trouverons pas de points particulièrement innovants. Lorsque je les présente au cours de mes séminaires, j'ai souvent des stagiaires qui réagissent en me disant : « c'est de la manipulation ça ? Mais je l'utilise tous les jours ! ».

Je n'ai pas établi de hiérarchie ou de classement selon la nature de ces techniques, certaines sont « plus repoussantes » que d'autres, on pourrait même parler à leur égard de malhonnêteté mais elles ont quasiment toutes un point commun qui consiste à tromper l'autre sur nos véritables intentions. Ainsi, le bluff, qui n'est pas présenté comme une technique en particulier, est bien souvent présent.

La technique du contre-pied ou joueur de foot

- **La technique**

Elle consiste à entraîner l'autre sur une fausse piste, en se battant par exemple durement sur un point (qui en fait n'est pas important) puis en faisant une concession sur ce point en échange d'une autre sur un point présenté comme « point de détail » (mais qui est en fait le point important de la négociation).

- **Y faire face**

Je conseille lors des négociations d'être particulièrement vigilant sur les points que notre interlocuteur nous présente comme ayant peu d'importance pour lui, surtout lorsqu'avec maladresse, il insiste sur le caractère accessoire de ces points.

Il est nécessaire de rester centré sur nos propres concessions et d'éviter de rentrer dans « ma concession est plus importante que la tienne ». Nous n'avons pas à faire le même degré d'effort dans les concessions, ce n'est pas une règle pré-établie, nous avons à parvenir à un *résultat global juste* et qui réponde à nos objectifs.

Exemple

Cet exemple se situe dans le cadre de l'accompagnement d'un client (en position d'acheteur) en cours de négociation. J'avais alors le statut d'observateur qui est particulièrement privilégié et confortable pour repérer les techniques de manipulation.
Le commercial en face proposait à la fois un produit (bien d'équipement) et l'organisme de financement pour ce produit mais en insistant lourdement sur le caractère non obligatoire du choix de l'organisme de financement. En clair, mon client avait le choix entre cet organisme et sa banque habituelle.
À l'issue de la réunion, mon client annonça à son fournisseur potentiel qu'il lui donnerait une réponse le soir par e-mail.
Je lui ai alors conseillé de donner son accord sur l'achat du produit mais sans choisir l'organisme financeur proposé (la proposition était équivalente à celle de la banque habituelle de mon client).
Mon client envoya le soir même l'Email (sans l'accord pour le financement) pour la commande de la machine et le commercial le rappela le lendemain en lui proposant une remise supplémentaire d'environ 5 % sur le prix de la machine s'il acceptait de travailler avec l'organisme de financement ! Je suis persuadé que si le commercial n'avait pas insisté de manière aussi forte sur la « moindre importance » du choix du financeur, mon client aurait accepté la proposition… et payé 5 % de plus !

La solution provisoire

- **La technique**

Elle repose sur l'hypothèse suivante : « ça ira mieux demain ». Notre interlocuteur nous propose un accord sur des bases temporaires (avantageuses pour lui) en nous annonçant qu'il va travailler la solution pour l'améliorer. Une fois l'accord passé, il sera très peu motivé pour mettre de l'énergie sur un dossier ne lui apportant plus rien.

- **Y faire face**

La réaction consiste à tout simplement refuser la solution provisoire ou à inverser les termes de la proposition.

Exemple

Un client m'a un jour rapporté les conditions d'un accord qui illustre pleinement cette technique. Le contrat, passé avec l'un de ses fournisseurs, concernait un outillage que ce

dernier devait réaliser. Comme la négociation traînait et que l'outillage devait être lancé, les deux parties décidèrent de se mettre d'accord sur un prix inférieur à celui demandé par le fournisseur (mais correspondant aux objectifs de l'acheteur) et l'acheteur « s'engagea » à aider son fournisseur à négocier avec son propre fournisseur de matière (grâce à sa puissance d'achat supérieure) afin de réduire les coûts d'approvisionnement et lui permettre de retrouver le niveau de marge attendu. L'acheteur ayant lui atteint ses objectifs, a mis ensuite très peu d'énergie à aider son fournisseur à négocier…

Le lièvre

- **La technique**

Il s'agit ici de mettre la pression du temps sur son interlocuteur en lui demandant de donner rapidement son accord, sans quoi les délais annoncés ne seront pas respectés, les ressources liées au projet ne seront plus disponibles… Cette technique est plus particulièrement utilisée par les commerciaux. Elle a pour objectif secondaire de « détourner l'attention de son interlocuteur » d'autres points, le prix en particulier.

- **Y faire face**

Une des façons de traiter cette technique consiste à changer l'objet de la négociation et à « monter d'un niveau ». Si l'on est en position d'acheteur et que le commercial utilise « le lièvre », on peut alors remettre totalement en cause la relation en lui annonçant que sa réaction nous pose un problème beaucoup plus grave, à savoir celui de continuer à travailler avec un fournisseur qui n'a ni la taille critique, ni les ressources nécessaires et suffisantes pour travailler avec nous. Le problème est plus délicat lorsqu'il ne s'agit pas d'une manipulation de la part de notre interlocuteur (d'un coup de bluff) mais réellement d'un manque de ressources. Si la négociation a été bien préparée, nous devons savoir s'il s'agit de bluff ou non…

Exemple

Notre fournisseur nous explique qu'il ne dispose à l'heure actuelle que d'une équipe disponible au sein de son bureau d'études, qu'il a un autre client qui le sollicite pour le même type de développement et que c'est le premier qui donnera son accord qui disposera des ressources…

La tortue

Cette technique a déjà été développée dans la partie consacrée à l'influence du temps dans la négociation. Le négociateur fait « traîner les choses » de

façon à imposer ses exigences au moment où son interlocuteur est coincé par les délais et n'a pas d'autre choix que d'accepter. Je ne développerai donc pas ce point.

Le « battez-vous »

- **La technique**

Le fameux « diviser pour mieux régner » est à la base de cette technique de manipulation. La personne s'arrange pour créer des désaccords ou conflits entre les différents services de l'entreprise avec laquelle elle est amenée à négocier pour affaiblir ses positions.

Il lui suffit pour cela de rencontrer une personne d'un service et de lui dire qu'une personne d'un autre service de la même entreprise a tenu, par exemple, des propos négatifs sur la qualité de son travail.

- **Y faire face**

L'attitude consiste ici à ne pas avoir la réaction attendue à savoir prendre contact avec l'autre personne de notre entreprise afin « de lui régler son compte » mais au contraire de provoquer une réunion avec l'ensemble des acteurs concernés par le problème.

Avant cette réunion, il peut être intéressant de rencontrer la personne de notre entreprise de manière à préparer la réunion, à l'informer sur la manipulation et ainsi à déjouer le piège » en présentant un front uni.

Exemple

> Le commercial rencontre son fournisseur en la personne de l'acheteur et lui tient les propos suivants : « merci de me signer le bon de commande pour l'achat de ce nouveau produit ». L'acheteur réagit généralement en disant qu'avant de donner son accord, il va y avoir négociation. Et le commercial lui répond « innocemment » : « ce n'est pas nécessaire, j'ai vu avec M. Untel du bureau d'études qui m'a dit qu'il était d'accord et que votre rôle consistait simplement à valider sa demande en mettant un cachet et votre signature ».
> La technique est quelquefois amenée avec un peu plus de finesse mais nous imaginons aisément quelle peut être la réaction de l'acheteur suite à une telle déclaration !

Le salami

- **La technique**

Cette technique est principalement utilisée du côté des achats.

À la base, elle s'inspire de la volonté de travailler à partir de la décomposition des coûts mais la manipulation est liée à la façon de comparer les différentes lignes.

L'acheteur demande plusieurs propositions à différents fournisseurs en leur demandant de décomposer leur offre selon un standard fourni : part matière, pièces achetées, valeur ajoutée… Il choisit alors l'offre qui au global est la plus intéressante (moins disante) et demande à rencontrer le fournisseur. La négociation porte ensuite sur chaque ligne et l'acheteur compare l'offre financière de son fournisseur avec l'offre la plus intéressante de ses concurrents sur chacun des points. La manipulation est liée au fait que la comparaison traite point par point sans vérifier la cohérence globale. Ainsi, un fournisseur peut être moins cher sur une ligne parce que ses tarifs sont plus élevés sur une autre.

Nous attirons l'attention des acheteurs sur le danger à utiliser une telle technique. Le manque de cohérence dans l'offre qui en résulte posera ensuite de graves problèmes, le fournisseur ayant de grosses difficultés à respecter des engagements qui ont été « forcés »

- **Y faire face**

Ramenons systématiquement la négociation sur un plan global (le montant total de l'offre) et lorsqu'il y a un écart sur une ligne, cherchons l'explication sur les autres lignes et expliquons que nous pouvons « nous aligner » sur ce point à condition de réévaluer l'autre.

Vérifions également qu'il s'agit bien de la même technologie ou de la même matière.

Exemple

> Le fournisseur est plus cher dans la partie « amortissement du matériel » mais cela est lié au fait que sa machine est automatisée, par exemple, donc plus coûteuse et par ailleurs la part main-d'œuvre, elle, est moins élevée.

La globalisation

- **La technique**

Elle est souvent utilisée à la suite du salami. Le négociateur, après avoir travaillé à partir de la décomposition et obtenu une baisse de prix, tente une

nouvelle manœuvre en nous demandant d'arrondir la somme à l'unité inférieure.

- **Y faire face**

Il convient d'être ferme et de refuser purement et simplement. Il y a peu de risques de rompre la négociation dans la mesure où notre interlocuteur a déjà obtenu une baisse significative à partir d'une offre de départ elle-même bien placée.

Exemple

> Notre offre de départ était de 68 500 euros. Après « salami », le calcul du nouveau prix fait ressortir un total de 61 350 euros. Notre interlocuteur nous demande alors de « globaliser » et d'arrondir la somme à 60 000 (ou 61 000) euros.

Le donnant donnant

- **La technique**

Elle consiste simplement à faire une concession en échange d'une autre. Cela repose sur une pseudo équité, à savoir « je te donne quelque chose si toi tu me donnes autre chose ». La manipulation existe lorsque l'un des participants à la négociation inclut dans son offre des clauses ou conditions qu'il sait par avance inacceptables. Il lâchera sur ces points en échange d'autres concessions.

- **Y faire face**

Nous pouvons annoncer dès le début de la négociation que certains points de l'offre ne sont pas acceptables et que cela n'est pas négociable.

Nous pouvons également prévenir notre interlocuteur que s'il souhaite discuter de ces points, il devra nous fournir les références précises de clients ou fournisseurs avec lesquels ces points ont été acceptés (dans le même secteur…) Ces points n'étant communément pas acceptables, il sera bien en mal de nous donner les références et ces clauses seront naturellement supprimées, sans contrepartie bien sûr.

Exemple

> La personne présente une proposition pour la vente d'une prestation intellectuelle de type « consulting » à un de ses prospects dans le secteur de la grande distribution en précisant les conditions de règlement suivantes : 50 % à la commande et le solde à l'issue de l'action.

Il est bien évident qu'aucun acteur de la grande distribution en France n'accepterait de telles conditions de paiement. L'objectif est ensuite d'accepter d'être moins exigeant sur cette partie mais en compensation, les prix restent fermes !…

Passage en force ou réduction de choix

- **La technique**

Le négociateur impose ses conditions avec un discours du type « c'est à prendre ou à laisser ».

- **Y faire face**

Annonçons à notre interlocuteur que par principe, nous n'acceptons pas une offre s'il n'y a pas au moins trois alternatives. Si notre interlocuteur « a le pouvoir » et insiste, je renvoie le lecteur à la partie « tactiques de négociation » lorsque notre interlocuteur a le sentiment d'avoir le pouvoir et qu'il a une vision à court terme.

Exemple

« Monsieur, c'est le prix et il n'y a pas à discuter ! » « Je comprends votre position, mais en ce qui me concerne, je ne prends pas de décision si je n'ai pas un choix alternatif ».

La machine arrière

- **La technique**

La prise en compte des facteurs psychologiques liés au temps est très importante ici. Cette approche consiste à donner son accord lors d'une négociation, à laisser s'écouler quelques jours, à revenir vers la personne en lui annonçant que l'on annule tout puis peu de temps après, la rappeler en lui disant que c'est de nouveau possible de travailler ensemble mais à des conditions légèrement différentes.

- **Y faire face**

Attendons « d'encaisser le chèque » avant d'imaginer tous les bénéfices de la fin de la négociation. Restons ferme sur nos positions.

Exemple

La négociation concerne un chef d'entreprise qui à l'approche de sa retraite, décide de mettre en vente son entreprise. Il est alors contacté par un négociateur qui agit pour le compte d'un groupe et la négociation démarre.

Quelques semaines ou mois plus tard, un jour « J », les deux négociateurs se mettent d'accord. Le soir même, le chef d'entreprise rentre à la maison et fête avec son épouse la conclusion de la négociation. Au cours des deux jours suivants, ils imaginent la fin de leur vie professionnelle, leur retraite et ce que la vente de l'entreprise va leur permettre de faire : le « rêve de toute une vie ! ». Le troisième jour suivant l'accord, le contrat définitif n'est pas encore arrivé et le négociateur mandaté pour le groupe rappelle. Il annonce brutalement : « M. Untel, je suis absolument désolé mais nous avons eu un conseil d'administration hier soir pour entériner l'offre et l'un des membres a mis son veto, nous annulons donc la transaction ». Imaginons l'état psychologique de ce chef d'entreprise qui voit soudain « tous ses rêves s'envoler ! » Le lendemain, le négociateur rappelle et tient ces nouveaux propos : « M. Untel, je trouve que l'attitude du groupe a été inacceptable avec vous, aussi ai-je revu la personne qui a bloqué en entretien individuel et j'ai réussi à la convaincre. Elle est finalement d'accord avec votre offre mais pour la convaincre, j'ai dû m'engager à modifier un des termes de l'offre concernant la valorisation de vos stocks en la ramenant à X (soit environ 50 000 € de moins que ce qui était convenu). Le chef d'entreprise a alors fait un rapide calcul, il a revu ses rêves « à la baisse » et a finalement accepté cette nouvelle proposition en vivant celle-ci comme la bouée que l'on lance à un homme à la mer…

Il est fort probable que dans ce cas, les différentes étapes (acceptation, refus puis proposition à la baisse) étaient décidées dès le début…

De façon plus courante, la manipulation est souvent mise en place lorsque nous vendons un bien de type « véhicule » par téléphone et que nous nous mettons d'accord sur le prix. Même s'il y a eu des photos d'envoyées par Internet, il est fréquent que lorsque l'acheteur est face au véhicule, il lui trouve un défaut qui remet en cause… le prix !

Le bon et le méchant

- **La technique**

Il s'agit d'une des techniques les plus connues illustrée par de nombreux film dont la scène se situe dans la salle d'interrogatoire d'un poste de police.

Elle fait intervenir face à nous deux personnes dont l'une joue le rôle du « gentil » et l'autre du « méchant ».

Le « gentil », dès le début de l'entretien est particulièrement agréable avec nous, soigne la relation, alors que le « méchant » est particulièrement odieux, multipliant les attaques nous concernant et concernant notre proposition. Après un moment, le « méchant » se fâche et quitte la pièce sur un coup d'éclat. Nous restons seul face au « gentil ». Celui-ci nous demande alors une concession supplémentaire et si nous refusons, il met en avant que si nous ne donnons pas notre accord, nous allons être obligé de négocier avec l'autre. Il utilise donc la menace du « méchant » qui peut revenir si nous ne « lâchons » pas.

- **Y faire face**

Une de meilleures techniques pour contrer cette manipulation consiste à regarder les personnes avec un grand sourire en leur disant : « vous ne me feriez tout de même pas la technique du bon et du méchant n'est-ce pas ? » Le fait de nommer la technique et de montrer que l'on n'est pas dupe la désamorce totalement.

Si ce n'était pas une technique mais que l'une des personnes est réellement de mauvaise humeur, nous ne perdrons pas grand-chose…

Exemple

> Lorsque cette technique est utilisée, elle fait souvent intervenir le négociateur avec lequel nous avons l'habitude de traiter et son hiérarchique. C'est souvent le hiérarchique qui joue le rôle du méchant car c'est l'autre personne qui doit gérer la relation au quotidien avec nous.

Le coup de rabot final

- **La technique**

La technique s'appuie sur la maîtrise du compte rendu de la négociation. À l'issue de la réunion, l'un des négociateurs se propose pour rédiger le compte rendu. Son écrit va ensuite faire figurer des clauses « mineures » qui n'avaient pas été évoquée (mais seulement sous entendues) ou présenter le texte sous un jour qui l'avantage.

- **Y faire face**

Choisir de faire soi-même le compte rendu ou bien encore de rédiger le compte rendu ensemble en séance. Cette dernière solution implique de disposer de matériel (PC, imprimante ou tableau qui imprime) sur place mais elle est de loin la meilleure.

Lorsque nous n'avons pas le choix et que c'est notre interlocuteur qui rédige le compte rendu, soyons ferme si de nouvelles clauses apparaissent. Il compte sur « l'effet de fatigue » pour que nous ne remettions pas en cause la négociation, montrons-lui que nous sommes disposé à reprendre la discussion.

Exemple

> La négociation se passe entre un particulier et un vendeur d'automobiles. Après une longue discussion, les deux personnes se mettent d'accord avec une remise de 12 % par exemple et le vendeur rédige le bon de commande en calculant les 12 % sur la valeur hors taxes du

véhicule (alors que le client ne récupère pas la TVA) ou bien encore rajoute des frais annexes (frais de dossier)…

La décompression

- **La technique**

La décompression n'est pas toujours considérée comme une technique de manipulation. Il s'agit de rencontrer son interlocuteur dans un cadre complètement extérieur à la négociation afin de créer une relation privilégiée totalement déconnectée de la vie professionnelle. Notre ou nos interlocuteurs utilisent alors ce moment au cours duquel nous sommes détendu pour obtenir des informations personnelles (voir professionnelles) sur nous, informations qui seront ensuite utilisées en cours de négociation.

Mais il est tout à fait possible que ce moment de détente se passe sans que notre interlocuteur cherche à l'utiliser dans un sens de manipulation.

- **Y faire face**

Refuser ce moment de détente ou y participer en étant bien conscient que « tout ce que nous pourrons dire pourra être retenu contre nous »

Exemples

Journée au golf, invitation à un événement sportif, voyage culturel…

Le disque rayé

- **La technique**

La personne en face ne se contente pas de nous donner un argument une fois, elle revient sans cesse dessus. Son objectif est ici de tenter de nous convaincre « à l'usure ». Cette technique est particulièrement utilisée dans le cadre de vente à domicile chez les particuliers mais on la trouve également fréquemment dans le monde professionnel.

- **Y faire face**

La méthode que je peux recommander ici est un peu « sèche » au plan de la relation mais elle a le mérite d'y mettre assez efficacement un terme.

Elle consiste à regarder la personne directement dans les yeux en lui disant : « M. Untel, vous m'avez déjà donné cet argument quatre fois, vous pensez me le donner combien de fois encore ? ». Je conseille d'utiliser un

chiffre et non pas de dire « vous me l'avez donné plusieurs fois », cela est plus percutant. Si nous n'avez pas compté, donnons un nombre au hasard, j'imagine mal notre vis-à-vis nous dire « je ne vous l'ai pas donné quatre fois mais cinq ! ». Si telle est sa réponse, soit il fait preuve d'un humour très particulier, soit les dégâts au niveau de la relation sont déjà bien avancés et peut-être qu'à ce moment, un break s'impose…

Exemple

> La personne nous dit plusieurs fois « oui mais vous êtes plus cher que votre concurrent » ou bien encore « mon produit a une garantie bien supérieure ».

La cascade

- **La technique**

Elle fait intervenir plusieurs personnes dans « le camp en face de nous ».

Lorsque nous parvenons à un accord avec la personne qui est en face de nous, elle nous renvoie alors vers une autre personne (son hiérarchique souvent) qui nous demande alors une concession supplémentaire. Le processus peut se répéter sur plusieurs niveaux et on nous demande à chaque fois de « lâcher quelque chose ».

- **Y faire face**

La première façon d'y remédier est de vérifier au démarrage de la négociation si nous avons bien en face de nous « un décideur », c'est-à-dire une personne qui est capable d'aller jusqu'au bout de la négociation. Il est parfois très difficile d'identifier si notre interlocuteur est capable de décider. Dans ce cas, il est intéressant de garder en réserve quelques concessions que nous pourrons faire. Nous aurons donc du auparavant construire notre offre en intégrant cette dimension.

Exemple

> Cette technique est utilisée dans certains pays où il n'est pas possible d'avoir à faire au décideur directement et où nous sommes obligés de lâcher un avantage (souvent pour la personne elle-même) à chaque niveau. Une bonne connaissance de la culture du pays est alors nécessaire avant même de faire la première offre.

Le fait accompli

- **La technique**

Il s'agit d'introduire brutalement un élément nouveau en cours de négociation, élément qui modifie sensiblement la donne et profiter de l'instant de déstabilisation qu'il procure pour nous arracher une concession.

- **Y faire face**

La méthode ici consiste bien souvent à demander une pause afin de réfléchir aux conséquences de cette nouvelle information. L'autre solution consiste à repartir dans la phase de questionnement en intégrant ce nouvel élément mais en aucun cas, nous ne prendrons immédiatement de décision liée à cette nouvelle information.

Exemple

> Un de mes clients (acheteur) m'a rapporté l'anecdote suivante : après avoir négocié longuement sur un point, le commercial en face lui annonça brutalement : « J'ai rencontré votre directeur et il est d'accord avec ma proposition ». L'acheteur réagit alors en lui disant : « Si mon directeur est d'accord, vous lui demanderez directement de vous signer la demande d'achats » Cette situation s'est terminée par un blocage complet de la négociation. En effet, le commercial se retrouvait dans une position « coincée » et sa réaction a été de se figer sur ses positions (demande de hausse de prix). Dans ce cas, il aurait été préférable de lui dire « Si mon directeur est d'accord avec tous les termes de la proposition, il signera lui-même la demande d'achats, mais s'il est d'accord sur le principe de travailler ensemble, nous allons discuter ensemble sur chacun des points de votre proposition ». En effet, dans ce cas, le commercial avait effectivement rencontré le directeur qui lui avait simplement dit « Je suis convaincu que vous allez parvenir à un accord avec M. Untel, notre acheteur ». Ses propos avaient été « légèrement » modifiés par le commercial !…

La pêche à la mouche

- **La technique**

La pêche à la mouche est une variante de la technique précédente mais centrée sur l'aspect volume. Elle consiste à négocier longuement sur un volume donné (à l'achat par exemple), obtenir la meilleure proposition de l'autre et brutalement lui mettre entre les mains un marché plus important.

- **Y faire face**

Partir directement sur le questionnement me parait la réaction la plus adaptée.

Exemple

> La personne négocie longuement sur l'achat d'une petite voiture de ville et, une fois qu'elle a obtenu ce qui lui semble le maximum, elle demande au vendeur : « Et si je vous achète une "grande routière", vous me faites quelle remise ? »
> L'objectif réel ici de l'acheteur était d'acheter une « grande routière ».

Le miel et le vinaigre

- **La technique**

La personne nous annonce une très mauvaise nouvelle puis revient dessus ensuite partiellement.

- **Y faire face**

L'important ici est de rester particulièrement centré sur nos objectifs.

Exemple

> Les enfants sont souvent les champions de cette technique : « Papa, j'ai complètement raté mon devoir de maths, je pense que je vais avoir deux sur vingt, je ne sais pas ce qui s'est passé, c'est une catastrophe… ».
> Deux jours plus tard, l'enfant revient « triomphant » en disant : « pour mon devoir de maths, j'ai eu huit sur vingt, c'est bien hein ! ».

C'est la même technique qui est parfois utilisée par « les personnes qui nous gouvernent ». Ils annoncent une hausse particulièrement forte sur une taxe par exemple, laissent un temps de réaction, puis reviennent partiellement dessus. Et nous sommes soulagés de ne subir « qu'une augmentation de 3 % ! » Bien entendu, je donne cet exemple dans les techniques de manipulation, mais il est sans doute « déplacé », en réalité, il n'y a pas d'intention de manipulation derrière, il s'agit juste d'une erreur de calcul précédent l'annonce du premier chiffre…

L'annonce publique

- **La technique**

Utiliser l'annonce publique, c'est annoncer « officiellement » nos exigences de façon à bloquer tout retour en arrière ensuite.

- **Y faire face**

Regarder avec la personne comment elle peut revenir sur son annonce et ses exigences tout en sauvant la face

Exemple

Cette technique est souvent utilisée dans le monde des négociations entre « patronat et syndicats ». Le syndicat annonce fort et clair à grand renfort de médias « nous n'accepterons pas moins de 5 % de revalorisation des salaires ! ». Lors de la discussion avec le patronat, le syndicat met en avant son engagement et son impossibilité de revenir dessus sous peine de perdre toute crédibilité.

Le « dégondage »

- **La technique**

Elle consiste tout simplement à faire sortir l'interlocuteur de ses gonds, à le déstabiliser avec l'idée de profiter du manque de lucidité de la personne est en colère pour obtenir quelque chose d'elle.

- **Y Faire face**

Souligner la technique à partir d'une question (cherchez-vous à me faire sortir de mes gonds) avec un grand sourire suffit généralement à la désamorcer.

L'essentiel

►► **Gérer nos propres émotions**, c'est avant tout anticiper et se préparer mentalement, avant la réunion, à une négociation que l'on imagine compliquée ou difficile.

►► **La condition de base pour éviter un « coup d'état » de vos émotions**, c'est d'être en contact avec elles. Vous serez alors capable de sentir leur montée progressive. C'est la condition pour agir avant qu'il ne soit trop tard.

►► **Développer son leadership**, c'est développer l'harmonie entre nos pensées, émotions et actions.

►► **Lorsque l'autre utilise des techniques de manipulation**, c'est que bien souvent, il considère que son pouvoir est faible ou limité.

Conclusion

Dans une négociation comme dans bien d'autres situations, la conclusion est un moment délicat.

Je suis maintenant arrivé, dans cet ouvrage, à cette étape clef. Quel conseil laisser au lecteur ? Sur quelle impression le laisser tourner la dernière page ? Qu'ai-je envie qu'il retienne comme message final ?

L'approche de négociation co-créative© est au cœur de ce livre.

Je rappellerai donc en conclusion ce que sont les principaux fondements de cette méthode.

Tout d'abord, elle est résolument orientée vers la réussite, la recherche de solutions, sur le « comment faire pour… » et non pas le « pourquoi ça bloque ».

Être centré sur la recherche de solutions nécessite de mettre de côté la dimension « compétition » ou « tort ou raison » dans la relation. C'est la raison pour laquelle j'ai décidé de consacrer une large part de l'ouvrage aux Soft Skills et en particulier à la méthode Process Com'™.

Enfin, penser « outside the box », oublier les réflexes du passé qui nous bloquent dans notre présent est rendu possible grâce à l'utilisation de techniques de créativité.

Je souhaite que la maîtrise de ces trois éléments vous permette de négocier différemment et en y prenant du plaisir !

Bibliographie

AUDEBERT-LASROCHAS P., *La Négociation*, Éditions d'Organisation, 1999.

AGNÈSE P., LEFEUVRE J., *Déjouer les pièges de la mauvaise foi et de la manipulation*, 2014, InterEditions.

AXTELL R. E., *Le Pouvoir des gestes*, InterÉditions, 1997.

AZNAR G., *Idées : 100 techniques de créativité pour les produire et les gérer*, Eyrolles, 2003.

BANDLER R., *Un Cerveau pour changer*, InterÉditions, 1990.

BERNE E., *Des Jeux et des Hommes*, Stock, 1984.

BRASSEUR P., *Génie toi-même !*, Casterman, 2012.

BONO (DE) E., *Les six chapeaux de la réflexion : la méthode de référence mondiale*, Eyrolles, 2005.

CARDON A., *Jeux de manipulation*, Éditions d'Organisation, 1995.

CAYROL A. & DE SAINT PAUL J., *Derrière la magie, la PNL*, InterÉditions, 2e édition, 2010.

CHINARDET C., *Négocier avec la grande distribution*, Éditions d'Organisation, 2000.

COLLIGNON G., *Comment leur dire… la Process Communication*, InterÉditions, 1997, 2e édition, 2010.

COLLIGNON G. et LEGRAND P., *Coacher avec la Process Communication. Le Process Com coaching*, InterEditions, 2e édition, 2010.

CYRULNIK B. et COLLECTIF, *Comment fonctionnent nos émotions ?*, Philippe Duval, 2015.

CRISTOL D., LAIZÉ C., RADU LEFEBVRE M., *Leadership et Management. Être leader, ça s'apprend !*, De Boeck, 2011.

DAMASIO A.R., *L'Erreur de Descartes*, Odile Jacob, 2010.

DELIVRÉ F., *Le Pouvoir de négocier*, InterÉditions, 3e édition, 2013.

SAINT PAUL (DE) J. & TENNENBAUM, *L'Esprit de magie*, InterÉditions, 3e édition, 2013.

FAST J., *Le Langage du corps*, Éditions de l'Homme, 1993.

FISCHER R., URY W., PATTON B., *Comment réussir une négociation*, Seuil, 2e édition, 1991.

FISCHER R., SHAPIRO D., *Gérer ses émotions. C'est aussi tenir compte de celles des autres*, Robert Laffont, 2008.

FRIEDMAN T.L., *La terre est plate. Une brève histoire du XXIe siècle*, Éd. Saint Simon, 2006.

GHAZAL M., *Mange ta soupe… et tais toi*, Seuil, « Points essais », 2005.

GOLEMAN D., BOYATZIS R., MCKEE A., *L'intelligence émotionnelle au travail*, Pearson, 2010.

GOLEMAN D., *L'intelligence émotionnelle,* Poche, 2003.

GOLEMAN D., *Surmonter les émotions destructrices*, Pocket, 2003.

HALL E. T & REED HALL M., *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Seuil, 1990.

HUGOT D. & LAFAIX P., *La Défense du prix dans la vente*, Éditions d'Organisation, 2006.

KAHLER T., *Communiquer, motiver, manager en personne*, InterÉditions, 2e édition, 2013.

KERFORNE P., *Hypnose et auto hypnose*, Dangles, 1994.

KOZICKI S., *Le Négociateur créatif*, De Vecchi, 2003.

LABORDE G., *Influencer avec intégrité*, InterÉditions, 2012.

LAURENT L., *Guide de l'acheteur industriel*, Dunod, 2e édition, 2004.

LEFEUVRE J., *S'entraîner à la Process Communication au quotidien*, InterEditions, 2011.

LOCKERT O., *Hypnose, évolution humaine, qualité de vie, santé*, IFHE, 2003.

MALAREWICZ J.A., *Cours d'hypnose clinique*, ESF, 2e édition, 2006.

MIKOLAJCZAK M., QUOIDBACH J., KOTSOU I., NÉLIS D., *Les compétences émotionnelles*, Dunod, 2009.

MILLMAN D., *Le Guerrier pacifique*, J'ai Lu, 2003.

MILLMAN D., *L'athlète intérieur*, Vivez Soleil, 2003.

MORRISON T. & CONAWAY W.A. & BORDENG.A., *How to do business in sixty countries. Kiss, Bow, or shake hands*, Bob Adams Inc., 1994.

MUCCHIELLI A., *L'Art d'influencer*, Armand Colin, 3e édition, 2009.

PERROTIN R., *L'Entretien d'achat : tactiques de négociation*, Éditions d'Organisation, 1991.

RAISON M., *Soyez plus créatif ; inspirez-vous des pratiques des entreprises innovantes*, V et SP, 2014.

RUIZ (DON) M., *Les 4 Accords Toltèques*, Jouvence, 1999.

RUIZ (DON) M., RUIZ (DON) J., *Le cinquième accord Toltèque, la voie de la maîtrise de soi*, Gut Trédaniel, 2010.

SANER R., *L'Art de la négociation*, Chiron, 2e édition, 2005.

SELVA C., *La PNL appliquée à la négociation*, ESF, 1991.

SERVAN-SCHREIBER D., *Guérir le stress, l'anxiété et la dépression sans médicaments ni psychanalyse*, Pocket, 2010.

TREHAN N., « Enrichir l'analyse des relations client-fournisseur par la motivation : le cas d'un équipementier automobile », *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, N° 1, 2011.

TREHAN N., « La fonction Achats de demain », *Revue Management et Avenir*, 2014.

URY W., *Comment négocier avec les gens difficiles*, Seuil, 1998.

WALDER F., *Saint-Germain ou la négociation*, Folio, 2003.

WATTIER P., *Les 7 clés du leadership*, L'Archipel, 2011.

WATZLAWICK P., *Comment réussir à échouer*, Seuil, 1991.

WATZLAWICK P., *Faites vous-même votre malheur*, Seuil, 1990.

WOLFE O., *J'innove comme on respire… ou comment faire vivre notre capacité d'innovation*, Éd. du Palio, 2007.

ZUILI R., *Les clés de nos émotions*, Mango Bien-Être, 2014.

Index

A

Approches plus systémiques ou holistiques 1
Arguments 1
Avenant 1

B

Besoins psychologiques 1
Bluff 1

C

Carte heuristique ou carte mentale 1
Choix du terrain 1
Compétition 1
Concessions 1
Cost breakdown 1
Creative problem Solving 1
Créativité 1

D

Délai 1
Driver 1

E

Émotions 1
Empathique 1
État interne 1

G

Gagnant-gagnant 1

H

HISO 1

I

Innovation 1
Intérêts 1, 2

J

Jeu psychologique 1

M

Marchandage 1
Méta-négociation 1
Modèle Process Com 1
Mono sourcing 1

N

Négociation co-créative© 1
Négociation gagnant-gagnant 1

Négociation « sur les positions » 1

O

Objectif 1
Ordre du jour 1

P

PER 1
Persévérant 1
Perte de face 1
Préparation 1
Promoteur 1

Q

Questions 1

R

Rebelle 1
Rêveur 1

S

Sauver la face 1
Stress négatif 1
Synchronisation 1, 2

T

Travaillomane 1

W

Win-win 1

DES LIVRES DE COMMERCIAL/RELATION CLIENT AUX ÉDITIONS **DUNOD**

M. Aguilar et Ph. Lafaix, *Les Accélérateurs de vente*, 2e éd., 2011
M. Aguilar, *Vendeur d'élite*, 5e éd., 2011
M. Aguilar, *Vaincre les objections des clients*, 3e éd., 2012
M. Aguilar, *Conclure la vente*, 2014
P. Belorgey et S. Mercier, *La Boîte à outils du commercial*, 2e éd., 2013
N. Caron et A. Girod, *Les Clés mentales de l'excellence commerciale*, 2010
N. Caron, *Vendre aux clients difficiles*, 5e éd., 2016
N. Caron et F. Vendeuvre, *Le Grand Livre de la vente*, 2e éd., 2015
R. Chantal, *Luxe et Élégance*, 2014
L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan, *La Boîte à outils de la relation client*, 2016
M. Chevalier et M. Gutstatz, *Luxe et Retail*, 2013
M. Choukroun, *Les Dynamiques de succès de la distribution*, 2012
M. Corcos et S. Mercier, *Les Techniques de vente… qui font vendre*, 6e éd., 2016
L. Dugas et B. Jourdan, *La Vente complexe*, 2e éd., 2015
A. Fossier et O. Letrillard-Bénard, *Profession manager commercial*, 2012
H. Fraisse, *Manuel de l'ingénieur d'affaires*, 4e éd., 2006
M. Herschtal et A-L. Monfret, *Réussir ses négociations avec les Chinois*, 2016
M. Merk, *Manager les vendeurs du luxe*, 2015
D. Rondot, *L'Art de négocier*, 2016
S. Rouvière, *Vendre plus en B to B*, 2e éd., 2016
F-X. Simon et M. de Sousa, *Management et gestion d'un point de vente*, 2e éd., 2008
P. Stern et J. Mouton, *La Boîte à outils de la négociation*, 2e éd., 2014
E. Stioui et T. Pires, *M-Commerce*, 2016
F. Vendeuvre et PH. Beaupré, *Gagner de nouveaux clients*, 4e éd., 2013
F. Vendeuvre et T. Houver, *Vendre et négocier avec les grands comptes*, 2e éd., 2013
F. Vendeuvre et E. de Cozar, *Négocier plus, négocier mieux*, 2013

Notes

1. N. Trehan, « La Fonction Achats de demain », *Management et Avenir*, 2014.

Notes

1. Gallimard (1958), disponible en poche « Folio », 2003.
2. Olwen Wolfe, *J'innove comme on respire*, Éditions du Palio, 2007.
3. Thomas L. Friedman a cosigné *La Terre est Plate. Une brève histoire du xxi^e siècle*, Éd. Saint Simon, 2006.
4. Guy Aznar, *Idées : 100 techniques de créativité pour les produire et les gérer*, Éd. Eyrolles. 2013.

Notes

1. Natacha Trehan, « Enrichir l'analyse des relations client-fournisseur par la motivation : le cas d'un équipementier automobile », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 1, 2011.
2. David Servan-Schreiber, *Guérir*, Ed. Robert Laffont, 2003.

Notes

1. Je demande à l'avance au lecteur de bien vouloir excuser ce débordement « d'autosatisfaction »… !
2. Eric Berne, *Des Jeux et des Hommes*, Stock, 1984.
3. Marc *Raison, Soyez plus créatif ; inspirez vous des pratiques des entreprises innovantes*, V&SP, 2014.

Notes

1. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Little Rock, Arkansas, Kahler Communication, Inc., 1988, 1992, 2000, 2004.
2. Taibi Kahler, Ph.D., « Process Communication Management Seminar », Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, October 1982, 1996.
3. Taibi Kahler, Ph. D., « Process Communication Management Seminar », Taibi Kahler Associate, Inc., Little Rock, Arkansas, October 1982, 1996.
4. Taibi Kahler, Ph. D., *The Mastery of Management*, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
5. Taibi Kahler, Ph. D., *The Mastery of Management*, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
6. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
7. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
8. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
9. Taibi Kahler, Ph., D, « Process Communication Management Seminar », Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, October 1982, 1996.
10. Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1990.
11. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
12. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
13. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Little Rock, Arkansas, Kahler Communication, Inc., 1988, 1992, 2000, 2004.
14. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
15. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
16. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
17. Spencer, Shenk, Capers and Taibi Kahler Associates, « Process Communication Seminar », Gardena, California, 1989 ; Taibi Kahler Ph.D., *Building Quality Teams*, Little Rock, Arkansas, Kahler Communications Inc., 1990, 1996.

18. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
19. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
20. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
21. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
22. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
23. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
24. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
25. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
26. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
27. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
28. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
29. Taibi Kahler, Ph.D., « Process Communication Management Seminar », Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, october 1982, 1996.
30. Taibi Kahler, Ph.D. with Hedges Capers, Div. M. LHD., « The Miniscript », *Transactional Analysis Journal*, 4:1, pp. 26-42, january 1974.
31. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
32. Taibi Kahler, Ph.D., « Process Communication Management Seminar », *Taibi Kahler Associates, Inc.*, Little Rock, Arkansas, october 1982, 1996.
33. Taibi Kahler, Ph. D, *The Mastery of Management*, Kahler Communication Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.
34. Taibi Kahler, Ph.D., « The Advanced PCM Seminar », Kahler Communications Inc., Little Rock, Arkansas, 1997.
35. Taibi Kahler, Ph.D., « The Advanced PCM Seminar », Kahler Communications Inc., Little Rock, Arkansas, 1997.

36. Taibi Kahler, Ph.D., « The Advanced PCM Seminar », Kahler Communications Inc., Little Rock, Arkansas, 1997.
37. Taibi Kahler, Ph.D., « The Advanced PCM Seminar », *Kahler Communications Inc.*, Little Rock, Arkansas, 1997..

Notes

1. *Les 4 Accords Toltèques*, Don Miguel Ruiz, Éd. Jouvence, 1999.
2. Pierre Agnèse et Jérôme Lefeuvre, *Déjouer les pièges de la mauvaise foi et de la manipulation*, 2014, Interéditions.

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library